Organizarea eficientă a managerului

Consilier

RENTROP & STRATON

Beneficiile angajaţilor

B 21

Ce sunt beneficiile angajaţilor	**B 21/002**
Beneficii obligatorii	**B 21/003**
Beneficii opţionale	**B 21/014**
Beneficii flexibile	**B 21/017**
Cum să comunicaţi angajaţilor dvs. beneficiile acordate de firmă	**B 21/018**
Formular pentru comunicarea beneficiilor	**B 21/020**

RENTROP & STRATON

Consilier – Managementul resurselor umane

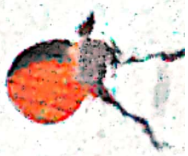
Scanned with OKEN Scanner

Ce sunt beneficiile angajaţilor

Motivarea angajaţilor

Pentru a participa la procesul muncii din cadrul organizaţiei, angajaţii trebuie motivaţi corespunzător obiectivelor pe care este de dorit ca aceştia să le atingă.

Un important instrument – care se aplică în orice organizaţie, indiferent de tipul acesteia – este sistemul de recompensare a efortului depus de salariaţi.



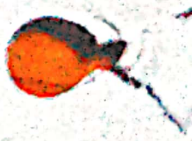
Recompensele au în general un caracter retroactiv, adică se acordă după ce munca a fost depusă.

De aceea, pentru ca salariaţii să se implice în efortul de îndeplinire a obiectivelor organizaţiei, este util să le comunicaţi cu exactitate ce se aşteaptă de la ei şi ce recompense urmează să le fie acordate.

Recompense

Recompensele care se acordă în cadrul organizaţiei sunt fie strâns legate de performanţa, cantitatea şi calitatea muncii (recompense directe – vezi cap. S 17), fie se acordă, în anumite condiţii, doar pentru calitatea de angajat (caz în care poartă denumirea de *beneficii).*

Beneficiile angajaţilor sunt acea formă de recompensare indirectă care contribuie la păstrarea capacităţii de muncă a angajaţilor sau care se acordă pentru a face mai atractive posturile organizaţiei.



Beneficii obligatorii

În general, beneficiile care se referă la păstrarea capacităţii de muncă a salariaţilor sunt obligatorii prin efectele legii.

Organizaţia poate acorda beneficii suplimentare din această categorie, dar nu poate limita în nici un fel prevederile legale.

Scanned with OKEN Scanner

Beneficii obligatorii

Acordarea beneficiilor obligatorii presupune un efort financiar însemnat din partea organizației, fie prin plata taxelor de asigurări sociale de stat, fie prin plata timpului nelucrat de către salariați.

A. Beneficii de asigurări sociale

Beneficiile de asigurări sociale sunt o categorie aparte a beneficiilor acordate salariaților și se referă la efectuarea de plăți către salariați sau foști salariați, aflați în anumite situații speciale: încetarea activității profesionale, incapacitate de muncă, maternitate etc.

Legea pensiilor nr. 19/2000

Asigurarea acestor riscuri se face, în sistemul public, având la bază Legea pensiilor nr. 19/2000.

Asigurați și contribuabili

În sistemul public sunt asigurate, în condițiile Legii nr. 19/2000, următoarele categorii:

- ✓ persoanele care desfășoară activități pe bază de contract individual de muncă și funcționarii publici;
- ✓ persoanele care își desfășoară activitatea în funcții elective sau care sunt numite în cadrul autorității executive, legislative sau judecătorești, pe durata mandatului, precum și membrii cooperatori dintr-o organizație a cooperației meșteșugărești;

Categorii de asigurați, în condițiile Legii nr. 19/2000

- ✓ persoanele care beneficiază de drepturi bănești lunare din bugetul Fondului pentru plata ajutorului de șomaj;

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Categorii de asigurați, în condițiile Legii nr. 19/2000

✓ persoanele care realizează un venit brut pe an calendaristic echivalent cu cel puțin 3 salarii medii brute pe economie și care se află în una dintre următoarele situații:
- asociat unic, asociați, comanditari sau acționari;
- administratori sau manageri care au încheiat un contract de administrare sau management;
- membri ai asociației familiale;
- persoane autorizate să desfășoare activități independente;
- persoane angajate în instituții internaționale, dacă nu sunt asigurații acestora;
- proprietari și/sau arendași de suprafețe agricole și forestiere;
- persoane care desfășoară activități agricole în cadrul gospodăriilor individuale sau activități private în domeniul forestier;
- membri ai societăților agricole sau ai altor forme de asociere în agricultură;
- persoane care desfășoară activități în unități de cult recunoscute potrivit legii și care nu au încheiat un contract individual de muncă;

✓ persoane care realizează prin cumul venituri brute pe an calendaristic echivalente cu cel puțin 3 salarii medii brute pe economie și care se regăsesc în două sau mai multe situații prevăzute la punctul anterior;

✓ persoane care desfășoară activități exclusiv pe bază de convenții civile de prestări servicii și care realizează un venit brut pe an calendaristic echivalent cu cel puțin 3 salarii medii brute pe economie;

✓ în sistemul public de asigurări se pot asigura și alte persoane, pe baza unui contract de asigurare.

Scanned with OKEN Scanner

Contribuabili la sistemul public de asigurări sociale sunt (Legea nr. 19/2000, art. 18):

Contribuabilii

- ✓ asigurații care datorează contribuții individuale de asigurări sociale;
- ✓ angajatorii;
- ✓ persoanele juridice la care își desfășoară activitatea persoanele cu funcții elective sau care sunt numite în cadrul autorității executive, legislative sau judecătorești sau persoane angajate exclusiv pe bază de convenții civile de prestări servicii;
- ✓ Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă;
- ✓ persoanele care încheie contracte de asigurare.

1. Pensia

În sistemul public se acordă următoarele categorii de pensii:

- **pensia pentru limită de vârstă** – se acordă salariaților care îndeplinesc, cumulativ, la data pensionării, condițiile privind vârsta standard de pensionare și stagiul minim de cotizare realizat în sistemul public. Vârsta standard de pensionare este de 60 de ani pentru femei și 65 de ani pentru bărbați. Atingerea vârstei de pensionare se va realiza în termen de 13 ani de la intrarea în vigoare a Legii nr. 19/2000. Stagiul minim de cotizare este de 15 ani (atât pentru femei, cât și pentru bărbați);

- **pensia anticipată** – asigurații care au depășit stagiul complet de cotizare cu cel puțin 10 ani pot solicita pensie anticipată cu cel mult 5 ani înaintea vârstelor standard de pensionare;

Scanned with OKEN Scanner

- **pensia anticipată parțială** – asigurații care au realizat stagiile complete de cotizare, precum și cei care au depășit stagiul complet de cotizare cu până la 10 ani pot solicita pensie anticipată parțială cu reducerea vârstelor standard de pensionare cu cel mult 5 ani;

- **pensia de invaliditate** – au dreptul la pensie de invaliditate asigurații care și-au pierdut total sau cel puțin jumătate din capacitatea de muncă, din cauza accidentelor de muncă, bolilor profesionale și tuberculozei, bolilor obișnuite și accidentelor care nu au legătură cu munca;

- **pensia de urmaș.**

2. Indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă

Durata de acordare

Asigurații care dovedesc printr-un certificat medical incapacitatea temporară de muncă beneficiază de concediu medical și de indemnizație pentru incapacitate temporară de muncă.

Durata de acordare a indemnizației este de cel mult 180 de zile în interval de un an.

Cine suportă indemnizația

Indemnizația este suportată astfel:

- de către **angajator,** în funcție de numărul de angajați (până la 20 de angajați – din prima până în a 7-a zi; între 21 și 100 de angajați – din prima până în a 12-a zi; peste 100 de angajați – din prima până în a 17-a zi);

- de către **bugetul asigurărilor sociale** – din ziua următoare celor suportate de angajator.

Scanned with OKEN Scanner

Indemnizația se acordă în valoare de 75% din media veniturilor lunare din ultimele 6 luni.

Valoarea indemnizației

3. Prestații pentru prevenirea îmbolnăvirilor și recuperarea capacității de muncă

În scopul prevenirii îmbolnăvirilor și recuperării capacității de muncă, în sistemul public angajații pot beneficia de:

- indemnizație pentru trecerea temporară în altă muncă;
- indemnizație pentru reducerea timpului de muncă;
- indemnizație pentru carantină;
- ajutoare pentru procurarea de proteze, orteze și de alte produse ortopedice, care nu sunt suportate, potrivit legii, de asigurările sociale de sănătate;
- tratament balnear care nu este suportat, potrivit legii, de la asigurările sociale de sănătate;
- reabilitare profesională;
- bilete de odihnă, pentru asigurații unităților în care nu este reglementată, potrivit legii, constituirea fondului social.

4. Indemnizația de maternitate

Asiguratele, au dreptul, pe o perioadă de 126 de zile calendaristice, la concediu pentru sarcină și lăuzie, perioadă în care beneficiază de indemnizație de maternitate.

Concediu pentru sarcină și lăuzie

Concediul pentru sarcină se acordă pe o perioadă de 63 de zile înainte de naștere și de alte 63 după naștere – perioade care se pot compensa între ele.

Indemnizația acordată este de 85% din media veniturilor lunare din ultimele 6 luni. Indemnizația de

Valoarea indemnizației

Scanned with OKEN Scanner

maternitate este suportată integral de bugetul asigurărilor sociale.

5. Indemnizația pentru creșterea copilului sau îngrijirea copilului bolnav

Asigurații au dreptul la:

În ce condiții se acordă

- indemnizație pentru creșterea copilului până la vârsta de 2 ani și, în cazul copilului cu handicap, până la împlinirea vârstei de 3 ani;
- indemnizație pentru îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 7 ani, iar în cazul copilului cu handicap, pentru afecțiuni intercurente, până la împlinirea vârstei de 18 ani.

Valoarea indemnizației

Indemnizația este suportată integral de bugetul asigurărilor sociale, iar cuantumul lunar este de 85% din media veniturilor lunare din ultimele 6 luni.

B. Beneficii, conform legii, privind plata timpului nelucrat

Păstrarea capacității de muncă

Pentru păstrarea capacității de muncă, cu toții avem nevoie de intervale de timp liber, pentru alte activități, în afara celor profesionale.

Fiecare organizație poate concepe scheme prin care să asigure salariaților timp liber la dispoziție; aceste scheme însă nu trebuie să fie inferioare celor legale.

În anumite organizații nu se acordă suficientă importanță acestui tip de beneficii, legat de timpul nelucrat, invocându-se motive de eficiență economică.

De multe ori, acest tip de politică nu duce la rezultatele scontate.

Scanned with OKEN Scanner

Supraîncărcarea personalului, prin neacordarea de intervale normale de timp liber, duce, în pofida scopurilor inițiale, la performanțe slabe, dezinteres, lipsă de concentrare sau chiar, pe baza acestor motive, la disponibilizări.

Costurile pe care le implică performanța scăzută și recrutarea altor persoane contrazic ideea inițială, aceea a eficienței.

Rezultă că, pentru a obține eficiență maximă, trebuie să acordați importanța cuvenită beneficiilor legate de plata timpului nelucrat.

Program de lucru echilibrat

Tot ceea ce trebuie să faceți este să construiți un program de lucru echilibrat, pornind de la prevederile legale privind plata timpului nelucrat.

Principalele categorii de timp liber acordat salariaților, conform legii, sunt următoarele: concediul de odihnă, concediul pentru evenimente familiale deosebite și concediul fără plată, zilele de sărbătoare legală, repausul săptămânal și repausul între două zile de muncă.

Timp liber acordat salariaților

1. Concediul de odihnă

Orice salariat are dreptul la concediu de odihnă plătit, proporțional cu timpul lucrat. Legea interzice orice acord dintre patronat și salariați care să conducă la eliminarea concediului de odihnă sau la reducerea sub prevederile legale a duratei acestuia.

Durata minimă a concediului de odihnă plătit este de 18 zile lucrătoare (Legea concediilor nr. 6/1992).

Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anul 2001-2002 stabilește ca durată a concediului de odihnă minimum 21 de zile lucrătoare (respectiv

Durata concediului de odihnă

Scanned with OKEN Scanner

18 zile, pentru salariații aflați în primul an de activitate). De la aceste intervale minime ale concediului de odihnă fac excepție tinerii până în 18 ani, care beneficiază de cel puțin 24 de zile lucrătoare.

În practică, durata concediilor este stabilită:
- prin negociere directă (cu respectarea nivelului minim) – în sectorul particular;
- prin diferite acte normative – pentru sectorul public sau cu capital de stat (în general, cu trepte diferențiate în funcție de vechimea în muncă).

Acordarea concediului de odihnă

Concediul de odihnă se acordă pentru un an calendaristic. Se poate acorda concediu de odihnă în avans (exemplu: efectuarea întregului concediu în luna iulie, deci și pentru lunile iulie-decembrie); pentru salariații care au lucrat numai o parte a anului calendaristic, concediul se acordă proporțional cu timpul lucrat.

Contractul colectiv de muncă la nivel național stabilește modalitatea de **acordare fracționată** a concediului de odihnă (în care una dintre fracțiuni are o durată de cel puțin 12 zile lucrătoare).

Programarea concediului de odihnă

Conform Legii nr. 6/1992, programarea concediilor de odihnă se face anual de către administrația unităților împreună cu sindicatele sau cu reprezentanții salariaților.

Programarea concediilor de odihnă trebuie să aibă în vedere atât desfășurarea normală a activității, cât și dreptul salariaților la concediu.

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control pentru programarea concediilor de odihnă în firma dvs.

- ☐ Respectați principiul permanenței managementului – orice compartiment organizatoric trebuie să aibă întotdeauna un șef; în cazul concediului unui manager, verificați dacă este numit un înlocuitor.

- ☐ Efectuați o programare estimativă a concediilor de odihnă ale salariaților.

- ☐ Solicitați cererile de concediu cu cel puțin o lună în avans (măcar pentru fracțiuni însemnate ale concediului).

cererea de concediu

- ☐ Cererea de concediu va trebui să fie adresată spre aprobare șefului direct, dar ea trebuie să fie transmisă și aprobată și de departamentul de resurse umane.

- ☐ Încercați să evitați efectuarea întregului concediu de către salariați în perioada de vară sau în perioadele de vârf ale organizației; eventual, puteți impune ca regulă acordarea unui număr maxim de zile de concediu în aceste perioade.

- ☐ Țineți permanent evidența concediilor efectuate.

- ☐ Evitați neefectuarea de către unii dintre salariați a concediului de odihnă până în luna decembrie (pentru aceasta, păstrați un contact permanent cu ceilalți manageri).

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

2. Concediul pentru evenimente familiale deosebite și concediul fără plată

În cazul unor evenimente familiale deosebite, Legea nr. 6/1992 prevede dreptul salariaților la zile libere plătite sau la concedii fără plată.

Reglementări

Condițiile de acordare a acestora sunt stabilite de H.G. nr. 250/1992, pentru salariații din sectorul public și de stat, sau de contractele colective de muncă la nivel național, la nivel de ramură și unitate, pentru restul salariaților.

Contractul colectiv de muncă la nivel național pe anul 2001-2002 stabilește acordarea de zile libere plătite pentru:

Zile libere plătite

- ✓ căsătoria salariatului – 5 zile;
- ✓ căsătoria unui copil – 2 zile;
- ✓ nașterea unui copil – 2 zile;
- ✓ decesul soțului, copilului, părinților, socrilor – 3 zile;
- ✓ decesul bunicilor, fraților, surorilor – 1 zi;
- ✓ donatorii de sânge – conform legii;
- ✓ schimbarea locului de muncă în cadrul aceleiași unități, cu mutarea domiciliului în altă localitate – 5 zile.

De asemenea, este prevăzut dreptul la concediu fără plată în următoarele situații:

Concediu fără plată

- ✓ pentru rezolvarea unor probleme personale;
- ✓ 30 de zile, o singură dată, pentru pregătirea și susținerea lucrării de diplomă în învățământul superior, seral și fără frecvență.

Scanned with OKEN Scanner

3. Zile de sărbătoare legală și alte zile libere

Conform Contractului colectiv de muncă unic la nivel național pe anul 2001-2002, sunt zile nelucrătoare următoarele zile de sărbători legale și religioase:

Zile nelucrătoare

- ✓ 1 și 2 Ianuarie;
- ✓ a doua zi de Paști;
- ✓ 1 Mai;
- ✓ 1 Decembrie;
- ✓ 25 și 26 Decembrie.

Prin contractele colective la nivel de ramură și unitate se pot stabili și alte zile libere.

4. Repausul săptămânal

Contractul colectiv de muncă la nivel național stabilește dreptul salariatului la 2 zile consecutive de repaus săptămânal, de regulă sâmbăta și duminica.

În anumite condiții impuse de activitatea specifică, repausul săptămânal se poate acorda și în alte zile ale săptămânii sau cumulat, pe o perioadă mai mare.

5. Repausul între două zile de muncă

Conform Codului muncii, acesta este de cel puțin 12 ore consecutive între sfârșitul programului dintr-o zi și începutul programului din ziua următoare.

La schimbarea turelor, repausul între două zile de muncă poate fi mai mic, dar nu sub 12 ore.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Beneficii opționale

1. Prime de vacanță

Prima de vacanță se acordă ca un supliment la indemnizația de concediu de odihnă și se plătește înainte de plecarea în vacanță. Ea poate fi stabilită ca o cotă-parte din salariu sau ca sumă fixă, aceeași pentru toți angajații.

Astfel de prime, menționate la art. 59(3) din Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anul 2001-2002, se pot acorda prin negociere și trebuie prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivelul unității.

2. Prime speciale

Primele speciale se pot acorda cu ocazia unor sărbători religioase (Paște, Crăciun) sau a unor zile festive (împlinirea a 5, 10 ani de vechime în organizație).

Valoarea primelor speciale

Cuantumul acestora se stabilește de fiecare firmă în parte, prin contractul colectiv de muncă. În general, primele speciale nu sunt dependente de rezultatele obținute în muncă, ele având aceeași valoare pentru toți angajații.

3. Discounturi (reduceri) sau gratuități

Puteți oferi angajaților posibilitatea de a cumpăra produsele sau serviciile realizate de firma dvs. la prețuri reduse sau de a beneficia de anumite gratuități.

Scanned with OKEN Scanner

În general, cantităţile acordate sunt aceleaşi pentru toţi salariaţii şi sunt menţionate în contractul colectiv de muncă al fiecărei societăţi.

4. Asistenţă în pregătirea profesională

Un program de instruire va oferi angajaţilor dvs. cunoştinţele şi abilităţile necesare pentru dezvoltarea carierei lor.

Dacă oportunităţile de promovare lipsesc în organizaţie, ei le vor căuta în altă parte, contribuind astfel la creşterea fluctuaţiei de personal, sau va creşte insatisfacţia pe post, cu efecte negative asupra performanţelor profesionale.

Asistenţa în pregătirea profesională poate fi făcută prin:
- ➜ plăţi directe;
- ➜ rambursarea cheltuielilor;
- ➜ împrumuturi către angajaţi;
- ➜ burse.

Listă de control pentru realizarea unui plan de asistenţă în pregătirea profesională a angajaţilor

☐ Înainte de a lua o decizie, aveţi în vedere relevanţa cursului de instruire:
- Îi foloseşte efectiv angajatului în activitatea sa curentă?
- Contribuie la dezvoltarea sa profesională într-o manieră care satisface şi nevoile de viitor ale organizaţiei?

☐ Orientaţi-vă angajaţii către cursurile de instruire care au un efect pozitiv imediat asupra perfor-

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

manței lor în poziția actuală din organizație sau în cea potențială.

☐ Stabiliți clar, indiferent de forma de sprijin acordată, cine poate beneficia de asistență în pregătirea profesională, în funcție de criterii precum:
- funcția angajatului;
- vechimea lui în organizație;
- performanțele obținute.

☐ Anunțați procedura prin care angajații pot solicita asistență în pregătirea profesională.

☐ Faceți cunoscute aprobările necesare.

☐ Fixați limita numărului de cursuri pe semestru.

☐ Impuneți obligativitatea absolvirii cu succes a cursurilor.

☐ Stabiliți gradul de acoperire a cheltuielilor de către organizație, limitele de sume.

5. Participare la profit

Cotă-parte din profitul net

Salariații societăților comerciale pot beneficia, după aprobarea bilanțului contabil, de o cotă-parte din profitul net al societății, cotă ce poate fi de până la 10% conform art. 41(2) din Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anul 2001-2002.

Sumele sunt oferite de obicei doar dacă profitul atinge un nivel minim prestabilit. Repartizarea acestor sume se poate face în raport cu salariul de bază, ținându-se cont de vechime și de performanțele angajaților – condițiile se stabilesc prin contractul colectiv de muncă la nivel de unitate.

Scanned with OKEN Scanner

6. Cumpărare de acţiuni

Dacă sunteţi cotaţi la bursă, prin intermediul mecanismelor bursiere puteţi oferi angajaţilor opţiunea cumpărării de acţiuni ale firmei, în condiţii avantajoase.

7. Asigurări de sănătate sau de viaţă

8. Alte beneficii

→ Facilităţi legate de transport:
- maşina firmei spre folosinţă;
- transport către şi de la serviciu;
- locuri de parcare;
- rambursarea contravalorii transportului pentru orele târzii, în condiţii atmosferice vitrege sau cu dificultăţi de trafic.

Transport

→ Alocaţie de hrană – poate fi acordată sub forma unor tichete de masă emise de către unităţi cu activitate în domeniu sau de către angajatorii care au organizate cantine-restaurant sau bufete. Şi aceste cheltuieli (suportate integral de către angajator) sunt integral deductibile!

Tichete de masă

→ Consultanţă juridică sau financiară gratuită.

→ Facilităţi ale unor programe de recreere (abonamente la cluburi de sănătate, la săli de aerobic, de fitness etc.).

Beneficii flexibile

Dacă doriţi ca beneficiile pe care le acordaţi să aibă efecte pozitive asupra motivării salariaţilor dvs. şi asupra satisfacţiei lor pe post, ele trebuie să fie cele preferate de salariaţi.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Nu porniți de la premisa că dvs. știți cel mai bine ce beneficii doresc angajații!

Forța de muncă este departe de a fi omogenă. Factori precum sexul, vârsta, starea civilă, mărimea familiei sau postul deținut influențează în mare proporție preferințele angajaților în ceea ce privește beneficiile.

Beneficii alese de angajați

Aceste diferențe impun introducerea unor pachete flexibile de beneficii, astfel încât fiecare angajat să poată alege dintr-o gamă mai largă de beneficii pe acelea care îi convin cel mai mult în raport cu stilul de viață și nevoile proprii.

Un astfel de program include câteva beneficii de bază (cele cerute de legislație), la care se adaugă un set de alte beneficii, angajații putând alege un anumit număr dintre ele.

Avantaje

Avantajele beneficiilor flexibile:

- ✓ forțează angajații să se gândească la beneficiile dintre care au de ales, deci să devină conștienți de avantajele oferite de organizație;
- ✓ reduc, în general, costul total al beneficiilor suportat de organizație;
- ✓ sunt concepute astfel încât toți angajații să poată fi mulțumiți.

Dezavantaj

Acest sistem de acordare a beneficiilor impune un efort administrativ ridicat cerut de formularea și comunicarea beneficiilor, precum și de înregistrarea tuturor preferințelor și de satisfacerea lor.

Cum să comunicați angajaților dvs. beneficiile acordate de firmă

Informarea angajaților despre beneficiile oferite este esențială deoarece, de multe ori, angajații nu

Scanned with OKEN Scanner

apreciază valoarea acestora pentru simplul fapt că nu le cunosc sau nu sunt conştienţi de ele.

Ori de câte ori apar modificări în politica de beneficii a firmei dvs., ele trebuie comunicate imediat angajaţilor. Schimbările în modalitatea de alocare a beneficiilor (calculul, procedurile şi criteriile de oferire) trebuie explicate. Noua politică trebuie să fie clarificată, iar schimbarea să fie justificată.

Faceţi cunoscute atât beneficiile pe care le oferiţi, cât şi costurile pe care ele le implică. O listă a costurilor impuse de acordarea fiecărui beneficiu poate fi concludentă. Informarea trebuie să asigure înţelegerea, acceptarea şi aprecierea programelor de beneficii.

Exprimarea beneficiilor în costuri

5 metode pe care le puteţi folosi pentru comunicarea beneficiilor

1. Declaraţie personalizată trimisă periodic tuturor angajaţilor *(vezi formularul de la pag. B 21/020).*

2. Dacă folosiţi un sistem computerizat de calcul al salariilor, puteţi tipări informaţii referitoare la beneficii pe nota primită de fiecare angajat în parte împreună cu banii.

3. Cea mai nouă metodă de comunicare a beneficiilor este prin Intranet (reţea internă de calculatoare, bazată pe tehnologia Internet, care este folosită de firme sau instituţii; Intranet-ul nu este public, fiind accesibil doar membrilor autorizaţi de organizaţie).

4. Postere afişate în birouri sau pe holurile firmei.

5. Şedinţe, întâlniri cu angajaţii pentru explicarea tuturor beneficiilor.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Formular pentru comunicarea beneficiilor

Numele organizaţiei _____
Adresa _____
Data _____

Numele angajatului _____
Adresa angajatului _____
_____

Dragă dnă/dle _____,

Doresc să vă prezint în cele ce urmează beneficiile pe care vi le-a oferit firma noastră în cursul anului _____

În cadrul secţiunii A sunt enumerate plăţile făcute în anul _____ **direct** dvs., iar în secţiunea B sunt menţionate plăţile făcute **pentru** dvs.

Secţiunea A – Plăţi făcute direct dvs.

Salariu de bază net _____

Ore suplimentare _____

Concediu de odihnă _____

Concediu medical _____

Alte tipuri de concediu (pentru evenimente familiale deosebite, de maternitate, pentru creşterea copilului etc.):

_____
_____

Zile libere plătite _____

Scanned with OKEN Scanner

Spor de vechime _____

Pauză de masă _____

Tichete de masă _____

Prime de vacanţă _____

Prime speciale _____

Transport până
şi de la locul de muncă _____

Reduceri/gratuităţi _____

Diurnă _____

Participare la profit _____

Alte beneficii _____

_____

_____

Total plăţi directe _____

Secţiunea B – Plăţi făcute pentru dvs.

Impozit pe salariu _____

Contribuţia pentru asigurări
sociale de stat _____

Contribuţia la Casa pentru asigurări
sociale de sănătate _____

Contribuţia la Fondul pentru plata ajutorului de şomaj, a ajutorului de integrare profesională şi a alocaţiei de sprijin _____

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Contribuția la Fondul special de solidaritate socială pentru persoanele cu handicap _____

Contribuția la Fondul pentru învățământ _____

Contribuția pentru serviciile prestate de Camera de Muncă _____

Rambursarea plății studiilor _____

Costul echipamentelor de protecție _____

Asigurare de viață _____

Asigurare de sănătate _____

Total costuri beneficii plătite pentru dvs. _____

Total costuri plătite direct dvs. și pentru dvs. în anul _____

Ceea ce obțineți dvs. direct este suma de la secțiunea A, dar am vrut să vă oferim o idee mai clară despre costul total al beneficiilor pe care vi le oferim dvs. și familiei dvs.

_____

Numele și semnătura
directorului general al organizației

Scanned with OKEN Scanner

Beneficiile angajaţilor

Anulat

B

21

Ce sunt beneficiile angajaţilor	**B 21/002**
Tipuri de beneficii	**B 21/002**
Cum să faceţi programarea concediilor de odihnă în firma dvs.	**B 21/005**
Beneficii flexibile	**B 21/017**
Cum să comunicaţi angajaţilor dvs. beneficiile	**B 21/018**

RENTROP & STRATON

Consilier – Managementul [illegible]

Scanned with OKEN Scanner

Ce sunt beneficiile angajaților

?

Beneficiile reprezintă o formă de recompensare indirectă oferită angajaților pentru a face mai atractive posturile unei firme. Ele includ plata timpului nelucrat (concedii, zile libere etc.), diverse tipuri de asigurări, ajutoare, compensații și premii pentru angajați.

Beneficiile sunt oferite angajaților pentru calitatea lor de membri ai organizației și pentru poziția pe care o ocupă în cadrul acesteia. Spre deosebire de formele de recompensare directe (salarii, stimulente), beneficiile nu sunt, în mod normal, legate de performanța angajaților.

Beneficiile, o necesitate

O parte dintre beneficii este obligatorie prin lege. În ceea ce privește beneficiile opționale, nici o organizație nu-și poate permite să se plaseze cu mult în afara liniei adoptate de concurență, dacă dorește să atragă angajați performanți. Cu toate acestea, programele de beneficii trebuie să reflecte unicitatea fiecărei firme.

Angajații trebuie să cunoască beneficiile

Este în interesul dvs. să faceți cunoscute angajaților beneficiile pe care le oferiți, pentru a demonstra interesul și eforturile firmei față de personalul său. Definiți, în cadrul regulamentului de organizare și funcționare, fiecare variantă de timp liber plătit în parte, scopul și condițiile în care se oferă acest tip de beneficiu (cum, când, cui și câte ore/zile).

Tipuri de beneficii

A. Plata pentru timpul nelucrat

Angajații dvs. au nevoie de timp liber pentru refacerea capacității de muncă și pentru a-și menține un nivel de viață normal. Plata concediului de odihnă, a

Scanned with OKEN Scanner

concediului medical, a zilelor de sărbătoare legale, a repausului între două zile de lucru etc. reprezintă beneficii la care are dreptul orice angajat. Prezentăm în continuare principalele tipuri de beneficii pe care trebuie să le acordați, întrucât aveți obligația legală, sau pe care le puteți oferi angajaților dvs. pentru a mări atractivitatea posturilor.

Beneficii obligatorii și beneficii opționale

1. Concediul de odihnă

Orice salariat încadrat în muncă are dreptul să beneficieze în fiecare an calendaristic de un concediu de odihnă plătit. Mărimea concediului depinde cel mai adesea de vechimea în muncă și în organizație a angajatului, precum și de poziția ocupată de acesta. Astfel, posturilor de mare responsabilitate le este alocată de obicei o perioadă de odihnă mai mare.

Posturi de mare responsabilitate

Plata concediului de odihnă se face printr-o indemnizație care nu poate fi mai mică decât salariul de bază, sporul de vechime și indemnizația pentru funcția de conducere, luate la un loc, corespunzător numărului de zile de concediu (conform art. 3 din L. nr. 6/1992).

Durata minimă a concediului de odihnă plătit, stabilită prin art. 1 alin (1) din L. nr. 6/1992, este de 18 zile lucrătoare.

→ Contractul colectiv la nivel național stabilește durata minimă a concediului de odihnă anual plătit la 21 de zile lucrătoare.

Contract colectiv la nivel național

→ În cazul societăților comerciale, durata concretă a concediului de odihnă este negociabilă. Ea se stabilește fie prin contractele colective, fie prin contractele individuale de muncă.

Societăți comerciale

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Tineri de până la 18 ani

→ Pentru tineri în vârstă de până la 18 ani, durata minimă a concediului de odihnă este de 24 de zile lucrătoare.

Salariați din administrația publică

→ Salariații din administrația publică au dreptul (art. 1 alin. 1 din H.G. nr. 250/1992, republicată) la un concediu de odihnă anual plătit de:
- 21 de zile lucrătoare, dacă au o vechime în muncă de până la 10 ani;
- 25 de zile lucrătoare, dacă au o vechime în muncă de peste 10 ani.

Salariați din regii autonome

→ Salariații din regiile autonome au dreptul (art. 1 alin. 2 din H.G. nr. 250/1992, republicată) la un concediu de odihnă anual plătit de:
- 18 zile lucrătoare, pentru vechime în muncă de până la 5 ani;
- 21 de zile lucrătoare, pentru vechime în muncă între 5 și 15 ani;
- 25 de zile lucrătoare, pentru vechime în muncă de peste 15 ani.

Cercetători atestați

→ Pentru personalul atestat în cercetarea științifică din unitățile bugetare, concediul de odihnă anual plătit (conform art. 1 alin. 4 din H.G. nr. 250/1992, republicată) este de:
- 24 de zile lucrătoare, pentru vechime în muncă de până la 5 ani;
- 26 de zile lucrătoare, pentru vechime în muncă între 5 și 15 ani;
- 28 de zile lucrătoare, pentru vechime în muncă de peste 15 ani.

În baza unor statute profesionale specifice, durata concediului de odihnă poate fi diferită.

Scanned with OKEN Scanner

Efectuare în natură

Legislația prevede (art. 9 din L. nr. 6/1992) interdicția de a se renunța la tot sau la o parte din dreptul la concediul de odihnă. Când apare totuși imposibilitatea efectuării lui (îndeplinirea serviciului militar, încetarea contractului de muncă), este permisă compensarea în bani a concediului.

Cum se face programarea concediului de odihnă

Conform art. 5 alin. 2 din L. nr. 6/1992, programarea efectuării concediilor de odihnă se stabilește anual de către conducerea unității împreună cu reprezentanții sindicatelor sau cu reprezentanții salariaților.

Pentru salariații din administrația publică, din regiile autonome și din unitățile bugetare, sunt stabilite reguli speciale cu privire la programarea concediilor de odihnă (H.G. nr. 250/1992). În cazul celorlalte unități, programarea concediului de odihnă se face astfel încât activitatea să se desfășoare fără probleme.

Listă de control pentru planificarea concediilor de odihnă în firma dvs.

- ☐ Solicitați cererile de concediu din timp (cu cel puțin o lună în avans), astfel încât să puteți organiza activitatea pe durata absenței angajaților.
- ☐ Solicitați ca cererile să fie adresate, în scris, serviciului de personal sau superiorului direct.
- ☐ Pentru a evita problemele și conflictele atunci când mai mulți angajați-cheie pleacă în concediu simultan, rugați-i pe acești angajați, la începutul perioadei obișnuite de concedii (iunie – septembrie), să precizeze perioada în care doresc să plece.

Scanned with OKEN Scanner

Vechimea în organizație

□ Dacă totuși apar dispute, țineți cont de vechimea în organizație a angajaților (cei cu vechime mai mare vor avea prioritate) și de necesitatea ca în permanență să existe în firmă un supervizor.

2. Concediul pentru evenimente familiale deosebite

În afara concediului de odihnă, salariații au dreptul la zile libere plătite în cazul unor evenimente familiale deosebite (art. 10 alin. 1 din L. nr. 6/1992). Procedura de acordare și numărul de zile se stabilesc în mod diferit, după cum este vorba de:

➜ salariații din administrația publică, regiile autonome cu specific deosebit și instituțiile bugetare, pentru care se stabilesc prin hotărâre a Guvernului;

Conform art. 24 alin. 1 din H.G. nr. 250/1992, republicată, aceștia au dreptul la zile de concediu plătite în următoarele cazuri:

- căsătoria salariatului – 5 zile;
- nașterea sau căsătoria unui copil – 3 zile;
- decesul soțului sau al unei rude până la gradul II a salariatului – 3 zile.

➜ salariații din justiție și alte organe de stat, pentru care se stabilesc prin regulamente proprii;

➜ salariații societăților comerciale și ai regiilor autonome fără specific deosebit, pentru care concediul plătit se acordă conform regulilor stabilite prin contractul colectiv de muncă, respectiv prin contractul individual de muncă.

Contractul colectiv la nivel național

În Contractul colectiv unic la nivel național, la art. 63 alin. 1 se prevede dreptul la zile libere plătite astfel:

- căsătoria salariatului – 5 zile;
- căsătoria unui copil – 2 zile;
- nașterea unui copil – 2 zile;

Scanned with OKEN Scanner

- decesul soțului, copilului, părinților, socrilor – 3 zile;
- decesul bunicilor, fraților, surorilor – 1 zi;
- donatorii de sânge – 2 zile, dintre care una în ziua donării;
- schimbarea locului de muncă în cadrul aceleiași unități, cu mutarea domiciliului în altă localitate – 5 zile.

3. Repausul între două zile de muncă

Este, conform art. 117 alin. 2 din Codul muncii, de cel puțin 12 ore consecutive, cuprinse între sfârșitul programului dintr-o zi și începutul programului de lucru din ziua următoare. Acest interval poate fi mai mic la schimbarea turelor, dar nu sub 8 ore.

4. Repausul săptămânal

Săptămâna de lucru este de 5 zile, respectiv 40 de ore de muncă pe săptămână, corespunzător duratei medii lunare a timpului de lucru (D.-L. nr. 95 din 1990, modificat prin L. nr. 75/1996).

5. Pauza de masă

Se poate acorda pentru cel mult 1/2 oră în cursul programului de lucru, fără introducerea ei în durata timpului de muncă.

6. Zilele de sărbătoare legale și alte zile libere

Sunt considerate sărbători legale (conform L. nr. 75/1996):

- 1 și 2 ianuarie;
- prima și a doua zi de Paște;

Scanned with OKEN Scanner

- 1 mai;
- 1 decembrie;
- 25 și 26 decembrie;
- două zile pentru fiecare din sărbătorile religioase anuale, declarate astfel de cultele religioase legale, altele decât cele creștine, pentru persoanele aparținând acestor culte. (Se acordă două zile numai pentru două astfel de sărbători.)

Fiecare societate este liberă să-și stabilească, prin negociere cu salariații, și alte zile nelucrătoare care să fie menționate în contractul colectiv de muncă.

7. Concediul fără plată

Poate fi solicitat pentru rezolvarea unor situații personale (conform art. 10 alin. 2 din L. nr. 6/1992).

➜ Salariații din administrația publică, din instituțiile bugetare sau regii autonome au dreptul la concediu fără plată pentru:

- susținerea examenului de bacalaureat sau a examenului de admitere în instituțiile de învățământ superior, seral sau fără frecvență;
- susținerea examenelor de an universitar și a examenului de diplomă (în cazul salariaților care urmează o formă de învățământ superior, curs seral sau fără frecvență);

În temeiul art. 26 alin. 2 din H.G. nr. 250/1992, republicată, perioada acestor concedii se consideră vechime în muncă.

- susținerea examenului de admitere la doctorat, a examenelor de doctorat sau a tezei de doctorat, în cazul salariaților care nu beneficiază de burse de doctorat;
- prezentarea la concurs în vederea ocupării unui post în altă unitate;

Scanned with OKEN Scanner

Concediile fără plată pot fi acordate (în situațiile de mai sus) de mai multe ori pe an, singura condiție impusă de lege fiind aceea ca numărul total de zile de concediu fără plată acordat în temeiul art. 25 alin. 1 din H.G. nr. 250/1992, republicată, să nu depășească 90 de zile lucrătoare anual.

Maximum 90 zile/an

- îngrijirea copilului bolnav în vârstă de peste 3 ani (concediul se acordă la cerere, fie mamei, fie tatălui copilului bolnav, pe toată perioada indicată în certificatul medical);
- tratament medical efectuat în străinătate, cu avizul Ministerului Sănătății, pe durata recomandată de medic, dacă cel în cauză nu beneficiază de concediu medical;
- însoțirea soțului, soției sau unei rude apropiate (copil, frate, soră și părinte) care urmează tratament medical în străinătate, cu avizul Ministerului Sănătății;
- rezolvarea unor interese personale, altele decât cele prevăzute de lege.

  În acest ultim caz, angajatorul nu mai este obligat prin lege să admită concediul fără plată, fiind necesar consimțământul său. Durata acestui tip de concediu fără plată se stabilește în urma negocierii dintre angajat și angajator.

Concediu fără plată pentru probleme de sănătate

În toate aceste situații, perioada nelucrată nu se ia în calcul la stabilirea vechimii în muncă.

→ În cazul societăților comerciale sau al altor unități decât cele aflate sub incidența H.G. nr. 250/1992 ori a regulamentelor specifice, acordarea concediului fără plată se face, conform art. 10 alin. 3 coroborat cu art. 5 alin. 1 din L. nr. 6/1992, în baza contractelor colective de muncă sau a contractelor individuale de muncă.

Pe durata concediului fără plată, calitatea de salariat a celui care beneficiază de concediu se păstrează,

Scanned with OKEN Scanner

deoarece contractul de muncă al salariatului nu încetează, ci se suspendă (art. 26 alin. 1 din H.G. nr. 250/1992, republicată). În cazul în care concediul fără plată durează mai mult de 30 de zile lucrătoare, angajatorul poate angaja pe postul respectiv o altă persoană, dar numai cu contract de muncă pe durată determinată – perioada în care titularul postului se află în concediu fără plată (art. 28 din H.G. nr. 250/1992, republicată).

Acordarea de concedii fără plată vă poate crea anumite probleme, deoarece sarcinile celui plecat trebuie preluate de altcineva și adeseori este greu de găsit un înlocuitor competent, dar angajat doar temporar. De aceea este necesar să aveți o politică bine precizată în acest domeniu, care să stabilească numărul maxim de zile de concediu fără plată care se oferă anual și motivele acceptabile.

8. Concediul medical

Pierderea temporară a capacității de muncă

Concediile medicale constau în intervalul de timp (plătit) în care salariatul și-a pierdut temporar capacitatea de muncă în urma unui accident sau a unei boli obișnuite, ca urmare a unui accident de muncă ori din cauza unei boli profesionale. Salariatul primește o indemnizație pentru incapacitate temporară de muncă, în condițiile prevăzute în H.C.M. nr. 880/1965 privind acordarea de ajutoare materiale în cadrul asigurărilor sociale de stat, modificată prin L. nr. 49/1992.

Indemnizația pentru **incapacitate temporară de muncă dobândită în afara muncii** se calculează în funcție de vechimea în muncă, astfel (procentele sunt cele minime precizate de lege):

- până la 2 ani vechime – 50%;
- 2-5 ani vechime – 65%;
- 5-8 ani vechime – 75%;

Scanned with OKEN Scanner

- peste 8 ani vechime – 85%.

Pentru **incapacitate temporară de muncă determinată de accidente de muncă sau boli profesionale,** cuantumul indemnizației este de 100%.

Atenție! Începând cu a 90-a zi a concediului medical, este necesar un aviz medical special.

9. Concediul de maternitate

Potrivit art. 155 din Codul muncii, femeile au dreptul la concediu de maternitate plătit, care se compune din 52 de zile de concediu prenatal și 60 de zile de concediu postnatal, cele două tipuri de concediu putându-se compensa între ele.

Indemnizațiile pentru concediu sunt stabilite prin art. 15 și 21 din H.C.M. nr. 880/1965, astfel (minimul cerut de lege):

Indemnizațiile pentru concediul de maternitate

- 50% din salariul de bază (plus sporuri) pentru vechime sub 6 luni;
- 65% din salariul de bază (plus sporuri) pentru vechime între 6 și 12 luni;
- 85% din salariul de bază (plus sporuri) pentru vechime peste 12 luni;
- 94% pentru salariatele care nasc al treilea și următorii copii, indiferent de vechime.

Există și posibilitatea prelungirii concediului de maternitate peste cele 112 zile. În acest caz, indemnizația va fi de (minimum legal) 50% din salariul de bază plus sporuri.

10. Concediul pentru creșterea copilului în vârstă de până la 2 ani

Conform art. 1 și art. 6 din L. nr. 120/1997, oricare dintre părinții salariați are dreptul la un concediu plătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de până la

Scanned with OKEN Scanner

doi ani. Acesta se acordă, la cerere, în continuarea concediului de maternitate sau oricând până la împlinirea de către copil a vârstei de doi ani (art. 2 din L. nr. 120/1997). Pe durata acestui concediu, salariatul are dreptul la o indemnizație de 85% din salariul de bază și celelalte venituri salariale, pe baza cărora se stabilește contribuția de asigurări sociale (art. 3 alin. 1 din L. nr. 120/1997).

Atenție! Perioada concediului pentru îngrijirea copilului în vârstă de până la doi ani constituie vechime în muncă.

11. Concediul pentru îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 3 ani

Femeile care au copii bolnavi în vârstă de până la 3 ani au dreptul la concediu plătit pentru îngrijirea acestora (art. 157 din Codul muncii). Indemnizația la care au dreptul salariatele în acest caz este stabilită în aceleași procente, pe tranșe de vechime, ca în cazul indemnizației de boală.

B. Asigurările sociale

Ajutoare bănești garantate de stat

Toate persoanele încadrate în muncă beneficiază de un **sistem de asigurări sociale.** Acesta constă în acordarea de către stat a unor ajutoare bănești în perioadele în care beneficiarii se găsesc temporar sau definitiv în incapacitate de muncă. Ajutoarele bănești la care au dreptul salariații provin din contribuțiile lor directe sau prin intermediul angajatorului la fondurile specifice ale statului.

Riscurile sociale asigurate sunt:

- bătrânețea (la vârsta de 62 de ani pentru bărbați și 57 de ani pentru femei, cu un minim de 30 de ani

Scanned with OKEN Scanner

vechime bărbații, respectiv 25 de ani femeile, orice salariat este îndreptățit la pensie pentru muncă depusă și limită de vârstă – art. 8 din L. nr. 3/1977);

Pensie de invaliditate

- ➜ incapacitatea definitivă de muncă (în cazul pierderii capacității de muncă cauzate de îmbolnăviri, boli profesionale, accidente legate sau nu de muncă, salariații au dreptul la pensie de invaliditate);
- ➜ incapacitatea temporară de muncă (salariații au dreptul la plata indemnizației pentru concediu medical în cazul pierderii temporare a capacității de muncă determinate de boală sau accident – *vezi pag. B 21/010);*
- ➜ maternitatea *(vezi pag. B 21/011);*
- ➜ creșterea copilului de până la doi ani *(vezi pag. B 21/011);*
- ➜ îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 3 ani *(vezi pag. B 21/012);*

Pensie de urmaș

- ➜ deces (se acordă pensie de urmaș persoanelor aflate în întreținerea legală a celui decedat);
- ➜ șomaj (se acordă ajutorul de șomaj, pe o perioadă de 270 de zile, persoanelor al căror contract de muncă a încetat fără culpa sau voința lor).

Principalele contribuții pe care le datorează angajatorii la fondurile specifice ale statului sunt:

Contribuțiile bănești ale angajatorului

- contribuția pentru asigurări sociale de stat (C.A.S.);
- contribuția la Casa pentru asigurări sociale de sănătate;
- contribuția la Fondul pentru plata ajutorului de șomaj, a ajutorului de integrare profesională și a alocației de sprijin;
- contribuția la Fondul special de solidaritate socială pentru persoanele cu handicap;
- contribuția la Fondul pentru învățământ;
- contribuția pentru serviciile prestate de Camerele de Muncă.

Scanned with OKEN Scanner

C. Beneficiile opţionale

1. Prime de vacanţă

Prima de vacanţă se acordă ca un supliment la indemnizaţia de concediu de odihnă şi se plăteşte înainte de plecarea în vacanţă. Ea poate fi stabilită ca o cotă-parte din salariu sau ca sumă fixă, aceeaşi pentru toţi angajaţii.

Astfel de prime (menţionate la art. 61 din Contractul colectiv de muncă unic la nivel naţional) se pot acorda prin negociere şi trebuie prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivelul unităţii.

2. Prime speciale

Primele speciale se pot acorda cu ocazia unor sărbători religioase (Paşte, Crăciun) sau a unor zile festive (împlinirea a 5, 10 ani de vechime în organizaţie). Cuantumul acestora se stabileşte de fiecare firmă în parte prin contractul colectiv de muncă.

În general, primele speciale nu sunt dependente de rezultatele obţinute în muncă, ele având aceeaşi valoare pentru toţi angajaţii.

3. Discounturi (reduceri) sau gratuităţi

Puteţi oferi angajaţilor posibilitatea de a cumpăra produsele sau serviciile realizate de firma dvs. la preţuri reduse sau de a beneficia de anumite gratuităţi. În general, cantităţile acordate sunt aceleaşi pentru toţi salariaţii şi sunt menţionate în contractul colectiv de muncă al fiecărei societăţi.

Scanned with OKEN Scanner

4. Asistență în pregătirea profesională

Un program de instruire va oferi angajaților dvs. cunoștințele și abilitățile necesare dezvoltării carierei lor. Dacă oportunitățile de promovare lipsesc în organizație, ei le vor căuta în altă parte, contribuind astfel la creșterea fluctuației de personal, sau va crește insatisfacția pe post, cu efecte negative asupra performanțelor profesionale.

Atenție! Cheltuielile făcute cu instruirea angajaților sunt deductibile!

Cheltuieli deductibile

Asistența în pregătirea profesională poate fi făcută prin:

- ➜ plăți directe;
- ➜ rambursarea cheltuielilor;
- ➜ împrumuturi către angajați;
- ➜ burse.

Listă de control pentru realizarea unui plan de asistență în pregătirea profesională a angajaților

- ☐ Înainte de a lua o decizie, aveți în vedere relevanța cursului de instruire:
  - Îi folosește efectiv angajatului în activitatea sa curentă?
  - Contribuie la dezvoltarea sa profesională într-o manieră care satisface și nevoile de viitor ale organizației?
- ☐ Orientați-vă angajații către cursurile de instruire care au un efect pozitiv imediat asupra performanței lor în poziția actuală din organizație sau în cea potențială.
- ☐ Stabiliți clar, indiferent de forma de sprijin acordată, cine poate beneficia de asistență în pregătirea profesională, în funcție de criterii precum:
  - funcția angajatului;

Scanned with OKEN Scanner

- vechimea lui în organizație;
- performanțele obținute.

☐ Anunțați procedura de solicitare.
☐ Faceți cunoscute aprobările necesare.
☐ Fixați limitările de timp, limita numărului de cursuri pe semestru.
☐ Impuneți obligativitatea absolvirii cu succes a cursurilor.
☐ Stabiliți gradul de acoperire a cheltuielilor de către organizație, limitele de sume.

5. Participare la profit

Salariații societăților comerciale pot beneficia, după aprobarea bilanțului contabil, de o cotă-parte din profitul net al societății, cotă ce poate fi de până la 10% (art. 42 alin. 1 lit. c din Contractul colectiv de muncă unic la nivel național). Sumele sunt oferite de obicei doar dacă profitul atinge un nivel minim prestabilit. Repartizarea acestor sume se poate face în raport cu salariul de bază, ținându-se cont de vechime și de performanțele angajaților – condițiile se stabilesc prin contractul colectiv de muncă la nivel de unitate.

Atenție! **Acordarea acestor stimulente nu se poate eșalona pe mai multe luni,** deoarece, potrivit L. nr. 75/1998, acestea se impozitează separat de celelalte drepturi acordate în luna (și nu lunile!) în care are loc plata acestora.

6. Cumpărare de acțiuni

Angajați acționari

Dacă sunteți cotați la bursă, puteți oferi angajaților opțiunea cumpărării de acțiuni ale firmei direct prin organizație, în condiții avantajoase. Rezervați anumite acțiuni pentru a fi cumpărate de angajați la un preț fix, de obicei prețul de închidere de la bursă al unei zile. Plata se face prin deducerea din salariu.

Scanned with OKEN Scanner

7. Asigurări de sănătate sau de viață (deductibile integral!)

8. Alte beneficii

→ Facilități legate de transport:
- mașina firmei spre folosință;
- transport către și de la serviciu;
- locuri de parcare;
- rambursarea contravalorii transportului pentru orele târzii, în condiții atmosferice vitrege sau cu dificultăți de trafic.

Transport

→ Alocație de hrană (poate fi acordată sub forma unor tichete de masă emise de către unități cu activitate în domeniu sau de către angajatorii care au organizate cantine-restaurant sau bufete. Și aceste cheltuieli (suportate integral de către angajator) sunt integral deductibile!

Tichete de masă

→ Consultanță juridică sau financiară gratuită.

→ Facilități ale unor programe de recreere (abonamente la cluburi de sănătate, la săli de aerobic, de fitness etc.).

Beneficii flexibile

Dacă doriți ca beneficiile pe care le acordați să aibă efecte pozitive asupra motivării și satisfacției angajaților dvs., reducând fluctuația de personal, ele trebuie să fie cele preferate de angajați. Nu porniți de la premisa că dvs. știți cel mai bine ce beneficii doresc angajații!

Forța de muncă este departe de a fi omogenă. Factori precum sexul, vârsta, starea civilă, mărimea familiei sau postul deținut influențează în mare proporție preferințele angajaților în ceea ce privește beneficiile. Aceste diferențe impun introducerea unor

Scanned with OKEN Scanner

Beneficii alese de angajați

pachete flexibile de beneficii, prin care fiecare angajat poate alege dintr-o gamă mai largă de beneficii pe acelea care îi convin cel mai mult în raport cu stilul de viață și nevoile proprii.

Un astfel de program include câteva beneficii de bază (cele cerute de legislație), la care se adaugă un set de alte beneficii, angajații putând alege un anumit număr dintre ele.

Avantajele beneficiilor flexibile:

Avantaje

- ✓ forțează angajații să se gândească la beneficiile dintre care au de ales, deci să devină conștienți de avantajele oferite de organizație;
- ✓ reduc, în general, costul total al beneficiilor suportat de organizație;
- ✓ sunt concepute astfel încât toți angajații să poată fi mulțumiți.

Dezavantaj

Principala problemă pe care o pune acest sistem de acordare a beneficiilor constă în efortul administrativ ridicat cerut de formularea, comunicarea, înregistrarea tuturor preferințelor și satisfacerea lor.

Cum să comunicați angajaților dvs. beneficiile

Informarea angajaților despre beneficiile oferite este esențială deoarece, de multe ori, angajații nu apreciază valoarea acestora pentru simplul fapt că nu le cunosc sau nu sunt conștienți de ele.

Ori de câte ori apar modificări în politica de beneficii a firmei dvs., ele trebuie comunicate imediat angajaților. Schimbările în modalitatea de alocare a beneficiilor (calculul, procedurile și criteriile de

Scanned with OKEN Scanner

oferire) trebuie explicate. Noua politică trebuie să fie clarificată, iar schimbarea să fie justificată.

Faceți cunoscute atât beneficiile pe care le oferiți, cât și costurile pe care ele le implică. O listă a costurilor impuse de acordarea fiecărui beneficiu poate fi concludentă. Informarea trebuie să asigure înțelegerea, acceptarea și aprecierea programelor de beneficii.

Exprimarea beneficiilor în costuri

Metode pe care le puteți folosi pentru comunicarea beneficiilor

1. Declarație personalizată trimisă periodic tuturor angajaților *(vezi formularul de la pag. B 21/020).*

2. Dacă folosiți un sistem computerizat de calcul al salariilor, puteți tipări informații referitoare la beneficii pe nota primită de fiecare angajat în parte împreună cu banii.

3. Cea mai nouă metodă de comunicare a beneficiilor este prin Intranet (rețea internă de calculatoare, bazată pe tehnologia Internet, care este folosită de firme sau instituții; Intranet-ul nu este public, fiind accesibil doar membrilor autorizați de organizație).

4. Postere afișate în birouri sau pe holurile firmei.

5. Ședințe, întâlniri cu angajații pentru explicarea tuturor beneficiilor.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Formular pentru comunicarea beneficiilor

Numele organizației _____
Adresa _____
Data _____

Numele angajatului _____
Adresa angajatului _____
_____

Dragă dnă/dle _____,

Doresc să vă prezint în cele ce urmează beneficiile pe care vi le-a oferit firma noastră în cursul anului 1999. În cadrul secțiunii A sunt enumerate plățile făcute în anul 1999 **direct** dvs., iar în secțiunea B – plățile făcute **pentru** dvs.

Secțiunea A – Plăți făcute <u>direct</u> dvs.

Salariu de bază net _____

Ore suplimentare _____

Concediu de odihnă _____

Concediu medical _____

Alte tipuri de concediu (pentru evenimente familiale deosebite, de maternitate, pentru creșterea copilului etc.):

_____
_____

Zile libere plătite _____

Scanned with OKEN Scanner

Spor de vechime _____

Pauză de masă _____

Prime de vacanță _____

Prime speciale _____

Reduceri/gratuități _____

Participare la profit _____

Alte beneficii _____

_____

_____

Total plăți directe _____

Secțiunea B – Plăți făcute pentru dvs.

Impozit pe salariu _____

Contribuția pentru asigurări sociale de stat _____

Contribuția la Casa pentru asigurări sociale de sănătate _____

Contribuția la Fondul pentru plata ajutorului de șomaj, a ajutorului de integrare profesională și a alocației de sprijin _____

Contribuția la Fondul special de solidaritate socială pentru persoanele cu handicap _____

Scanned with OKEN Scanner

Contribuția la Fondul pentru învățământ _____

Contribuția pentru serviciile prestate de Camera de Muncă _____

Contribuția pentru pensie suplimentară _____

Rambursarea plății studiilor _____

Costul echipamentelor de protecție _____

Asigurare de viață _____

Asigurare de sănătate _____

Total costuri beneficii plătite pentru dvs. _____

Total costuri plătite direct dvs. și pentru dvs. în 1999 _____

Ceea ce obțineți dvs. direct este suma de la secțiunea A, dar am vrut să vă oferim o idee mai clară despre costul total al serviciilor pe care vi le oferim dvs. și familiei dvs.

_____

Numele și semnătura
directorului general al organizației

Scanned with OKEN Scanner

poate ar fi bine de evaluat mai intâi mai stori

Eroarea de proximitate

Eroarea de proximitate are loc atunci când evaluările iau în considerare activitatea cea mai recentă – în general cea desfăşurată în ultimele două luni dinaintea evaluării. Sunt date uitării gafe sau reuşite mai vechi (de la începuturile perioadei evaluate).

Eroarea de contrast/similaritate

Eroarea de contrast/similaritate constă în tendinţa evaluatorului de a-i aprecia pe angajaţi în comparaţie cu propria lui persoană, care devine implicit un etalon de evaluare. În cazul în care evaluatorul este extrem de performant, va rezulta o notare severă a celor mai slabi performeri.

O altă eroare ce poate apărea în procesul de evaluare este **efectul de hallo,** adică extensia unei însuşiri pozitive sau negative a angajatului asupra tuturor celorlalte însuşiri ale sale. Acest efect are loc când un evaluator permite unei singure trăsături dominante a celui evaluat să influenţeze aprecierea fiecărui aspect ce trebuie evaluat separat.

Efectul de hallo

Un hallo pozitiv are loc atunci când evaluatorul apreciază performanţa angajatului pe baza unei atitudini generale pozitive despre acesta. Hallo-ul negativ este fenomenul exact opus: micşorarea calificativelor pentru toate criteriile de evaluare, din cauza unui calificativ redus înregistrat în cazul unui singur criteriu.

Rezultatul unei astfel de erori constă în faptul că persoanei respective i se acordă acelaşi calificativ pentru fiecare aspect al performanţei pe post.

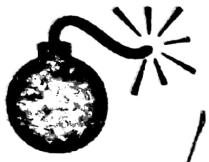
Stereotipuri de gândire

Preferinţele personale, prejudecăţile, alţi factori perturbatori pot provoca, la rândul lor, erori de apreciere a performanţei. Managerii care au tendinţa de a se lăsa influenţaţi de astfel de **opinii exterioare** caută să vadă în comportarea persoanei evaluate confirmarea acestor opinii şi prejudecăţi.

Scanned with OKEN Scanner

Stereotipuri de gândire

Prima impresie joacă de asemenea un rol important în aprecierea de către evaluator a activității unei persoane. Prima impresie surprinde doar o mică parte din comportamentul unui om; și totuși, cu toții reținem această impresie, chiar dacă ne confruntăm cu o realitate contrară ei.



Aceste erori de evaluare fac dificilă, dacă nu chiar imposibilă separarea angajaților cu adevărat performanți de ceilalți. În plus, ele nu permit compararea calificativelor acordate de către diferiți evaluatori. De exemplu, este posibil ca o persoană cu bune rezultate, a cărei activitate este însă evaluată prin prisma unei *tendințe „de centru"* a evaluatorului, să primească un calificativ mai slab decât un angajat neperformant, dar al cărui evaluator manifestă îngăduință în evaluare.

Scanned with OKEN Scanner

R 47

Ce este regulamentul de organizare şi funcţionare (ROF)? R 47/002

Cum elaboraţi regulamentul de organizare şi funcţionare al firmei dvs.? (Plan de acţiune) R 47/003

Structura ROF R 47/005

Listă de control pentru verificarea ROF R 47/017

RENTROP & STRATON

Consilier – Managementul resurselor umane

Scanned with OKEN Scanner

Ce este regulamentul de organizare și funcționare?

Modul de organizare a unei firme trebuie reprezentat pentru a putea fi comunicat, înțeles și agreat de către personalul organizației. Astfel, un program de organizare sau de restructurare se finalizează prin reprezentarea lui sub forma **regulamentului de organizare și funcționare, organigramei de diverse tipuri, graficelor de răspundere ierarhică, descrierilor de funcții și posturi** etc.

Una dintre formele des folosite de către organizații pentru reprezentarea structurii organizatorice este regulamentul de organizare și funcționare.

Regulamentul de organizare și funcționare detaliază modul de organizare a companiei și a subdiviziunilor organizatorice, stabilește regulile de funcționare, normele de conduită, drepturile și obligațiile pentru personalul organizației.

În funcție de tipul organizației, regulile de funcționare pot lua forma **politicilor și procedurilor de firmă,** iar normele de conduită internă, drepturile și obligațiile personalului sunt denumite uzual **regulament de ordine interioară.** Regulile de funcționare în cazul activităților de resurse umane împreună cu regulamentul de ordine interioară sunt denumite în multe organizații **Manualul personalului.**

În consecință, un regulament de organizare și funcționare (ROF) cât mai complet trebuie să cuprindă:

- descrierea organizării companiei și a subdiviziunilor organizatorice (Manualul organizării);

Scanned with OKEN Scanner

Conţinutul regulamentului

- regulile de funcţionare în cazul principalelor activităţi ale companiei (politici/proceduri de firmă);
- normele de conduită, drepturile şi obligaţiile personalului (regulament de ordine interioară).

Cum elaboraţi regulamentul de organizare şi funcţionare al firmei dvs.?

– Plan de acţiune –

Când se elaborează ROF?

Regulamentul de organizare şi funcţionare se elaborează, de regulă, în faza de proiectare organizatorică sau este rezultatul unui program de restructurare organizatorică şi presupune mai multe etape de lucru pe care vi le prezentăm mai jos:

☞ **Pregătiţi cu atenţie proiectul de elaborare a regulamentului de organizare şi funcţionare.** Vă recomandăm pentru aceasta folosirea unui management prin proiecte.

Cunoaşterea legislaţiei muncii, condiţie obligatorie

- Stabiliţi coordonatorul de proiect şi, eventual, echipa de lucru; asiguraţi-vă că echipa de lucru beneficiază de consultanţa unui bun cunoscător al legislaţiei muncii. Multe companii apelează pentru elaborarea regulamentului de organizare şi funcţionare la ajutorul unui consultant extern, deoarece acesta nu este legat de modul de organizare a companiei.

- Determinaţi informaţiile necesare şi sursele posibile ale acestor informaţii; nu vă mulţumiţi cu o „privire din avion" (adică cu folosirea exclusivă a cărţilor de specialitate sau a unor regulamente de organizare şi funcţionare ale altor firme – acestea

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

pot diferi de condițiile concrete care influențează organizarea companiei dvs.). Folosiți informațiile pe care vi le poate furniza personalul propriu implicat direct în activitățile pe care doriți să le descrieți.

Obțineți acordul managementului de top al companiei și explicați managerilor subdiviziunilor organizatorice importanța elaborării regulamentului de organizare și funcționare astfel încât aceștia să nu motiveze neparticiparea personalului propriu la strângerea informațiilor prin presiunea problemelor curente.

- Stabiliți foarte clar termenele de lucru și responsabilitățile persoanelor implicate.

Metode de culegere a informațiilor

☞ **Culegeți informațiile necesare,** alegând metoda potrivită în funcție de mărimea și tipul organizației dvs. Pentru organizațiile mari, cu o structură teritorială dispersată, **chestionarul structurat** este o metodă ce asigură o eficiență sporită. Organizațiile de dimensiuni mici pot folosi ca metodă privilegiată **interviul.**

☞ **Organizați informațiile** în funcție de tipul lor; eliminați informațiile inutile, revizuiți și testați informațiile obținute.

În decursul acestor etape de pregătire pentru elaborarea regulamentului de organizare și funcționare există pericolul „bombardării" cu informații. Persoanele care furnizează informații au tendința de a „supralicita" importanța muncii lor prin furnizarea de detalii nesemnificative pentru scopul final al proiectului. Asigurați-vă că gradul de detaliere este același pentru toate subdiviziunile organizatorice.

Scanned with OKEN Scanner

☞ **Redactați regulamentul de organizare și funcționare.** Asigurați-vă că acesta are o formă care să permită accesul direct, rapid la diversele tipuri de informații. Evitați formulările pretențioase și golite de conținut. Folosiți verbe active pentru descrierea sarcinilor, activităților și atribuțiilor.

☞ **Distribuiți regulamentul de organizare și funcționare tuturor angajaților.** Organizați sesiuni de explicare a conținutului acestuia.

ROF este un document care trebuie să ghideze activitatea personalului companiei. Distribuiți regulamentul de organizare și funcționare și asigurați-vă că fiecare salariat are acces la informațiile care privesc munca proprie. Organizați, de asemenea, sesiuni de explicare a conținutului regulamentului de organizare și funcționare pentru clarificarea tuturor problemelor care pot să apară în înțelegerea exactă a acestuia.

Structura regulamentului de organizare și funcționare

A. Manualul organizării companiei

Descrierea organizării companiei și a subdiviziunilor organizatorice conține de obicei:

1. scurt istoric al organizației;
2. misiunea și scopul companiei;
3. motivele legale de existență a organizației (statutul acesteia sau altă formă legală de înființare);
4. descrierea subdiviziunilor manageriale ale organizației;
5. descrierea subdiviziunilor executive ale organizației.

RENTROP & STRATON RS

Scanned with OKEN Scanner

1. **Scurt istoric al organizației** – în această secțiune veți prezenta:
   - data înființării companiei;
   - principalele realizări ale companiei;
   - partenerii dvs. de afaceri.

   Această prezentare este bine să fie scurtă, dar edificatoare, astfel încât angajații dvs. să fie conștienți că aparțin unei organizații cu tradiție sau uneia tinere, dar dinamice (după caz), iar clienții dvs. să conștientizeze că au de-a face cu o forță în domeniu!

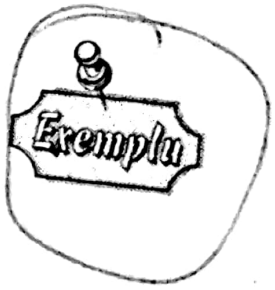
2. **Misiunea și scopul companiei** trebuie formulate pe scurt, dar foarte clar, astfel încât oricine să poată înțelege rațiunea existenței companiei dvs. Evitați formulările „mobilizatoare" de genul: „Misiunea noastră este de a fi cei mai buni în orice domeniu de activitate". Folosiți fraze sugestive, care se potrivesc într-adevăr companiei dvs., de exemplu: „Misiunea noastră este de a activa ca un partener credibil pentru vânzarea și distribuția produselor alimentare, în scopul de a maximiza profiturile obținute prin furnizarea de servicii utile partenerilor noștri. Pentru aceasta ne propunem creșterea numărului de produse distribuite prin utilizarea rețelei de distribuție proprii și prin folosirea unui personal înalt calificat și motivat".

3. **Baza legală de existență a organizației** (statutul companiei, Hotărârea Guvernului sau, după caz, hotărârea judecătorească).

4. **Descrierea subdiviziunilor manageriale** ale organizației.

5. **Descrierea subdiviziunilor de execuție** ale organizației.

Scanned with OKEN Scanner



Iată un exemplu de descriere a subdiviziunilor manageriale ale unei organizații: „Structura de conducere a companiei noastre este Consiliul de administrație. În cadrul Consiliului de administrație activează Comitetul de vânzări, Comitetul de marketing, Comitetul de publicitate și Comitetul administrativ. Fiecare din aceste comitete este compus din trei membri ai Consiliului ...".

Pentru descrierea subdiviziunilor organizației (fie ele manageriale sau de execuție) puteți folosi următoarele subcapitole:

- **posturile** subdiviziunii organizatorice (compartimentului) *(vezi capitolul P 45 – Postul);*
- **atribuțiile** subdiviziunii organizatorice;
- **competențele (autoritatea)** subdiviziunii organizatorice;
- **sistemul de relații** al subdiviziunii organizatorice (în cadrul acesteia și relațiile cu alte subdiviziuni organizatorice).

Atribuțiile compartimentului

Pentru determinarea atribuțiilor subdiviziunii organizatorice există două variante de lucru, în funcție de stadiul elaborării fișelor de post:

Inventarul sarcinilor

✓ în cazul unor descrieri de post actualizate determinați, prin însumare, **inventarul sarcinilor** de executat din cadrul subdiviziunii organizatorice;
✓ în cazul în care nu există descrieri de posturi, trebuie să le elaborați *(vezi capitolul A 33 – Analiza postului).*

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Lista de atribuții

Odată alcătuit inventarul de sarcini, puteți trece la elaborarea listei de atribuții ținând cont că acestea sunt grupuri de sarcini care contribuie la realizarea aceluiași rezultat al subdiviziunii organizatorice.

De exemplu, avem în vedere următoarea listă de sarcini din cadrul departamentului de resurse umane:

1. efectuează înregistrări în carnetul de muncă;
2. solicită predarea documentelor de evidență care se atașează carnetului de muncă;
3. arhivează documentele de evidență la carnetul de muncă;
4. obține vizele necesare de la Direcția de Muncă și Protecție Socială pentru înregistrările efectuate în carnetul de muncă;
5. elaborează forma contractului individual de muncă;
6. completează contractul individual de muncă;
7. verifică documentele personale care se înscriu în contractul individual de muncă;
8. arhivează contractele individuale de muncă;
9. multiplică contractele individuale de muncă și le distribuie conform legii.

Atribuții ale departamentului de resurse umane

Se observă că sarcinile 1-4 formează atribuția de gestionare a carnetelor de muncă (grupate după rezultat – carnetul de muncă), iar sarcinile 5-9 se grupează în cadrul atribuției de gestionare a contractelor individuale de muncă (rezultat – contractul individual de muncă). Astfel obținem două atribuții ale departamentului de resurse umane (gestionarea carnetelor de muncă și gestionarea contractelor individuale de muncă), care, la rândul lor, pot fi încadrate în activitatea de gestiune personal din cadrul funcțiunii de resurse umane.

Scanned with OKEN Scanner

Autoritatea

Competența (autoritatea) organizatorică va fi atribuită subdiviziunii organizatorice și trebuie să fie conformă cu lista atribuțiilor pe care aceasta le are de îndeplinit. Astfel, dacă un compartiment va avea ca atribuție elaborarea politicii de un anumit fel a organizației, acesta va trebui să aibă și competența de a verifica modul în care este îndeplinită respectiva politică.

În cazul subdiviziunilor manageriale, autoritatea poate fi comunicată astfel:

„Comitetul de marketing stabilește planul anual de marketing și îl transmite departamentului de marketing" sau, în cazul în care autoritatea este limitată, „Comitetul de marketing întocmește planul anual de marketing și îl supune aprobării Consiliului de administrație".

Aveți în vedere și eventualele proiecte care se pot derula în organizația dvs. și stabiliți atribuțiile managerului de proiect, astfel încât să poată coexista eficient structurile de proiect cu structurile obișnuite ale companiei. Folosiți formulări de genul: „managerul de proiect va stabili, de comun acord cu directorii departamentelor, programul de lucru în cadrul proiectului al salariaților din departamentele respective".

Management prin proiecte

Sistemul de relații al subdiviziunii organizatorice

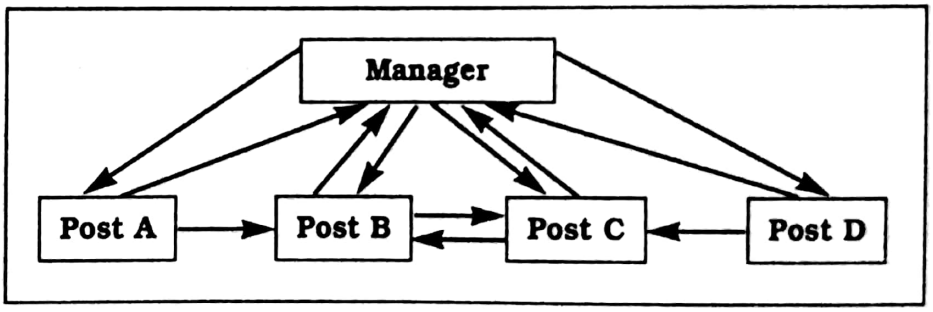
Determinarea relațiilor subdiviziunii organizatorice se poate face tot pe baza inventarului de sarcini de executat, folosindu-se un formular de felul următor:

Scanned with OKEN Scanner

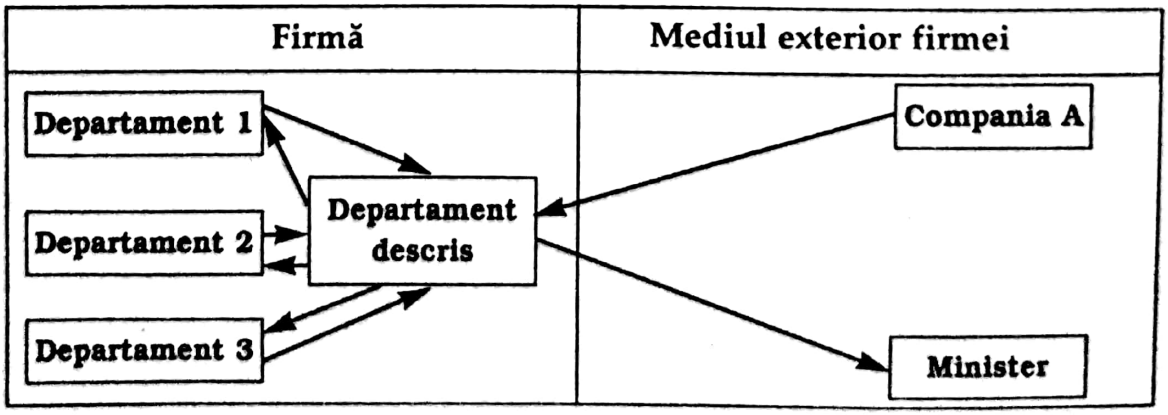
Sarcina	Informații primite	De la cine	Informații transmise	Către cine

Astfel, se va avea o situație clară a subdiviziunilor organizatorice cu care se intră în legătură pentru realizarea sarcinilor (din interior și din exterior), acestea putându-se centraliza în felul următor:

Relații în interiorul compartimentului



Relații cu alte compartimente/organizații



Scanned with OKEN Scanner

Se poate detalia apoi ce schimb de informaţii-documente este reprezentat de fiecare săgeată.

B. Politicile şi procedurile de funcţionare

În funcţie de tipul companiei, de structura acesteia şi de stilul de conducere adoptat, regulile de funcţionare pot fi descrise sub forma **politicilor** sau sub forma **procedurilor.**

Politicile au un grad de generalitate mai ridicat, lăsând o mai mare libertate celui care execută activităţile descrise, enunţurile acestora fiind de fapt ghiduri generale pentru personal. Astfel, dacă politica organizaţiei în domeniul recrutării de personal stabileşte angajarea cu prioritate a personalului tânăr, absolvent de studii universitare, aceasta nu înseamnă că este interzisă angajarea unui specialist cu o mare experienţă doar pe motivul că nu este proaspăt absolvent.

Politicile organizaţiei

Politicile se stabilesc pe domenii mari de activitate şi reflectă modul în care este gândită acea activitate de către conducerea organizaţiei şi managerul domeniului respectiv. Pentru departamentul de resurse umane pot fi stabilite politici de angajare, de promovare, de integrare, de motivare-salarizare, de evaluare a performanţelor etc.

În general, organizaţiile mai mici şi cu resurse umane înalt calificate apelează la politici. Procedurile sunt folosite de organizaţiile mari şi foarte mari şi au o mare aplicabilitate pentru procesele tehnologice şi pentru activităţile de rutină.

În general, politicile descriu principalele activităţi ale organizaţiei, iar procedurile se elaborează pentru atribuţiile înglobate în aceste activităţi. Astfel, dacă în cazul unui departament de resurse umane pot fi întâl-

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

nite activitățile și atribuțiile menționate în tabelul următor, compania poate opta pentru elaborarea de politici de angajare și integrare, motivare, organizare a resurselor umane etc. sau pentru elaborarea de proceduri de recrutare, selecție, integrare, evaluare a posturilor, salarizare etc.

Activități	Atribuții
Angajarea și integrarea salariaților	Recrutare
	Selecție
	Integrare
Motivarea salariaților	Evaluarea posturilor
	Salarizarea
	Motivarea nesalarială
Organizarea resurselor umane	Analiza posturilor
	Elaborarea documentelor organizatorice
Gestiunea personalului	Elaborarea, completarea și negocierea contractelor colective și individuale de muncă
	Gestiunea carnetelor de muncă
	Gestiunea bazei de date de evidență a personalului
	Elaborarea de documente de evidență a personalului
Planificarea resurselor umane	Pregătirea-perfecționarea salariaților
	Promovarea salariaților
Evaluarea performanțelor resurselor umane	Evaluarea profesională
	Evaluarea aptitudinală

Scanned with OKEN Scanner

Se poate folosi și un sistem combinat, în funcție de gradul de rutină al fiecărei atribuții și activități în parte, cu elaborarea unor **politici** de integrare, motivare nesalarială, promovare (activități care presupun un grad de rutină redus) și pentru elaborarea unor **proceduri** de recrutare, selecție, salarizare, gestiune a personalului (activități de rutină).

Cum să elaborați politici agreate

Pentru elaborarea politicilor și reunirea acestora în regulamentul de organizare și funcționare se pot organiza interviuri cu cei care răspund de domeniile respective de activitate; apoi datele rezultate trebuie armonizate prin mai multe rânduri de discuții cu conducerea organizației. Prin acest proces se asigură elaborarea unor politici agreate atât de conducerea organizației, cât și de cei care trebuie să pună în practică respectivele politici.

Exemplu

În general, o politică de funcționare trebuie să cuprindă o declarație de intenție, precum și principiile și criteriile de funcționare, ca în exemplul următor: „Compania noastră dorește promovarea personalului în funcție de necesitățile companiei, precum și de potențialul individual *(declarația de intenție)* având la bază principiul nediscriminării de vârstă și sex, pe baza criteriilor de competență profesională, a oportunității organizatorice, a capacității de învățare, etc. *(principii și criterii)*".

Procedurile organizației

Procedurile de organizație detaliază foarte precis modul de executare a anumitor activități și, de regulă, mai multe proceduri corespund unei politici, așa încât, de exemplu, corespunzător unei politici de angajare, putem avea o procedură de recrutare, alta de selecție și una de completare a formelor necesare

Scanned with OKEN Scanner

angajării. Într-un anume sens putem spune că procedurile corespund atribuțiilor subdiviziunii organizatorice.

Cum elaborați procedurile în organizația dvs.?

– Listă de control –

De regulă, o procedură conține următoarele elemente:

- ☐ descrierea generală a atribuției la care se referă procedura;
- ☐ definirea termenilor folosiți în cadrul procedurii;
- ☐ modul de lucru pentru executarea atribuției (ce se face, în ce termen, în ce cantitate și cu ce caracteristici calitative);
- ☐ persoanele/posturile implicate în realizarea respectivei atribuții;
- ☐ legislație și documentație de referință;
- ☐ cui va fi distribuită respectiva procedură.

Pentru elaborarea procedurii îi puteți chestiona sau intervieva pe cei care execută direct atribuția la care se referă procedura respectivă, precum și pe șefii lor direcți. Definirea termenilor se face în finalul elaborării procedurii prin parcurgerea acesteia și marcarea termenilor de specialitate folosiți.

Scanned with OKEN Scanner

C. Manualul personalului firmei

Manualul personalului firmei conține normele de conduită în cadrul organizației (așa-numitul **regulament de ordine interioară**), precum și **politicile – procedurile de resurse umane.**

Astfel, manualul personalului poate avea următoarea structură:

1. Regulamentul de ordine interioară (ROI)

Principalele capitole ale unui regulament de ordine interioară sunt:

Structura ROI

- condițiile de lucru
- timpul de lucru și pauzele
- modalitățile de recompensare/penalizare a personalului
- concedii de odihnă
- alte tipuri de concedii, cu plată sau fără plată
- reguli privitoare la consumul de băuturi alcoolice și fumat în cadrul organizației
- reguli privitoare la relațiile dintre persoane în cadrul organizației etc.

2. Principalele politici – proceduri de resurse umane

- de angajare

Scanned with OKEN Scanner

- de promovare
- de salarizare
- de evaluare
- de integrare
- de pregătire profesională
- de gestiune a personalului.

Drepturile și obligațiile personalului

Atenție! Drepturile și obligațiile de personal înscrise în regulamentul de ordine interioară trebuie să corespundă prevederilor legale (legislației în domeniu, contractului colectiv de muncă la nivel național, contractului colectiv de muncă la nivel de ramură, contractului colectiv de muncă la nivel de unitate, statutului organizației, contractului individual de muncă).

Regulamentul de ordine interioară nu poate conține prevederi care să restrângă drepturile sau să mărească obligațiile personalului în raport cu prevederile legale. În schimb, regulamentul de ordine interioară aduce clarificări în ceea ce privește modul de aplicare a prevederilor legale în cadrul organizației.

În afara prevederilor legale care sunt preluate în cadrul regulamentului de ordine interioară, conducerea organizației, în colaborare cu reprezentanții salariaților, elaborează norme care nu încalcă prevederile legale și care conduc la desfășurarea eficientă a activității în cadrul organizației.

Scanned with OKEN Scanner

Organizarea eficientă a managerului

ACTUALIZARE aprilie / mai / iunie 2002

Consilier

Beneficiați printre primii de noua numerotare (telefon)!

➠ Citirea eficientă

Cum eliminați factorii perturbatori
Câștigați timp prin lectura selectivă

➠ Tehnici de creativitate. Privire de ansamblu

Cum să evitați cele 5 obstacole frecvente împotriva creativității
Alegeți cea mai avantajoasă modalitate de lucru: în grup sau individual
Cum să beneficiați rapid de alegerea dumneavoastră

➠ Arta negocierii

Cum să vă pregătiți argumente imbatabile
Cum să convingeți definitiv și să vă atingeți scopul

➠ Prezentarea personală

Profitați de primele secunde ale unei întâlniri: sunt decisive
5 criterii ale unei prezentări de impact

➠ Relațiile personale

Utilizați cât mai avantajos lista cu persoane de contact

Cele mai bune trucuri & sfaturi
Noi liste de control

Scanned with OKEN Scanner

– SUMAR –

Flash utilitar **001-006**

Trucuri şi sfaturi **001-006**

Formulare + liste de control **001-004**

Citirea eficientă ..... **C 11a**
- Adaptaţi viteza de lectură la dificultatea textului 002
- Faceţi diferenţa între a citi şi a învăţa 008
- Aplicaţi tehnici de lectură selectivă 009

Tehnici de creativitate. Privire de ansamblu ..... **C 30a**
- Ce este creativitatea şi cum o puteţi dobândi 002
- Evitaţi cele 5 obstacole frecvente în calea creativităţii 004
- Avantajele creativităţii individuale sau în grup 008
- Listă de control pentru munca de creaţie 016

Arta negocierii ..... **N 14**
- Folosiţi formulări pozitive 005
- Daţi-i partenerului senzaţia că a învins 007
- Cum să convingeţi la negocieri şi să vă atingeţi scopurile 008

Prezentarea personală ..... **P 41**
- Profitaţi de primele secunde ale întâlnirii 002
- Listă de control: 5 criterii pentru o prezentare scurtă şi eficientă 006

Relaţiile personale ..... **R 21**
- Cum întocmiţi o listă cu persoane de contact 002
- Iniţierea contactelor 005
- Alegeţi grupul potrivit 007
- Criterii de luare a deciziilor 008

Scanned with OKEN Scanner

Tipizate 1

10 paşi pentru întocmirea unui formular eficient

În numeroase ocazii, formularele ne ajută să ne organizăm munca de zi cu zi. Însă pentru multe activităţi nu dispunem de formulare tipizate.

Dacă doriţi să vă întocmiţi propriile formulare, trebuie să parcurgeţi anumite etape şi să respectaţi anumite reguli. Vă prezentăm mai jos 10 paşi pentru a crea formulare care vă vor ajuta în organizarea activităţii.

Cum procedaţi:

1. Grupaţi după cuvinte-cheie datele pe care doriţi să le administraţi cu ajutorul formularului.

2. Structuraţi-vă notiţele, de exemplu, după domenii sau cronologic.

3. Ordonaţi cuvintele-cheie în funcţie de importanţă.

4. Întocmiţi mai întâi o schiţă generală. În cazul în care aveţi deja un formular la îndemână, vă puteţi orienta după acesta.

5. Aveţi grijă ca toate formulările să fie clare şi cuprinzătoare, pentru a nu crea confuzii la completare.

6. Delimitaţi optic domeniile. De exemplu, prin linii îngroşate sau chenar.

7. Întrebuinţaţi un singur tip de font. Folosiţi cât mai puţin accentuările prin bold, italic sau subliniere.

8. Rugaţi-i pe colegii care sunt familiarizaţi cu tema să vă evalueze critic schiţa şi, eventual, să vă sugereze completări.

9. Dacă întocmiţi singur formularul pe calculator, listaţi o pagină de probă, înainte de a printa tot documentul. Oricum, nu printaţi decât atâtea exemplare câte vă trebuie într-o lună. Este posibil ca în acest timp să mai apară modificări.

10. Dacă cereţi altcuiva să multiplice formularul, solicitaţi-i mai întâi un print de control.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Siguranța datelor 2

Ce trebuie să știți la cumpărarea CD-urilor blanc

CD-urile blanc se ieftinesc din ce în ce mai mult. Prețul de 20.000 de lei bucata nu mai este de mult o raritate. Din păcate, nu toate sunt însă bune pentru CD-writer-ul dvs.

5 trucuri în alegerea CD-urilor blanc

1. Cumpărați doar CD-uri cu viteză mare (8/10/12).

2. Cumpărați pachete de 25, 50 sau chiar 100 de CD-uri. Unele CD-writere nu sunt compatibile cu CD-urile anumitor producători. Reclamațiile în acest sens sunt rareori rezolvate.

3. Nu mizați pe faptul că CD-writer-ul nu vă semnalează nici o problemă. Verificați dacă imprimarea s-a făcut bine (sau ascultați, în cazul CD-urilor audio). Dacă totul este în ordine, puteți cumpăra liniștit alte CD-uri de acel fel.

4. Manipulați cu mare grijă CD-urile inscripționate. Suprafața lor este mult mai sensibilă decât a celor produse industrial.

5. Atenție și la suprafața „etichetată". Zgârieturile pot să facă CD-ul sau o parte din el de necitit, pentru că sub această suprafață se găsește stratul de reflecție pentru laser.

Sfaturi de aplicat 3

8 trucuri verificate în practică pentru o mai bună organizare

O Notițe

Nu strângeți mormane de hârtii. La ședințe sau la discuții luați-vă notițe scurte. Nu scrieți frazele întregi, notați doar cuvintele-cheie.

Scanned with OKEN Scanner

❷ Călătorii

Stabiliţi cu partenerul de afaceri să vă întâlniţi la jumătatea drumului. De exemplu, dacă lucraţi în Bucureşti, iar partenerul de afaceri este din Braşov, puteţi conveni să vă întâlniţi la Ploieşti. Astfel, timpul călătoriei se împarte în mod echitabil.

❸ Hârtii

Vreţi să reduceţi simţitor muntele de hârtii? Copiaţi pur şi simplu răspunsurile pe spatele originalului (cu copiatoarele moderne, nu veţi avea nici o problemă). Astfel veţi reduce vizibil teancul de foi. Însă nu acţionaţi imediat ce apare o lucrare. Strângeţi mai multe documente şi faceţi acest lucru, de exemplu, la sfârşitul programului.

❹ Organizer

Folosiţi un sistem electronic de organizare? Dacă da, verificaţi de fiecare dată bateriile. Nerespectarea unor termene din cauza bateriilor descărcate este la fel de neplăcută (şi uşor de evitat) ca şi pana de benzină pentru un şofer.

❺ E-mail-uri

Aţi fost în concediu sau în călătorie de afaceri şi nu aţi mai trecut pe la birou. Vă aşteaptă o mulţime de e-mail-uri la care trebuie să răspundeţi? Începeţi întotdeauna cu cele mai noi. În acest fel veţi rezolva, de multe ori, şi mail-urile vechi pe aceeaşi temă.

❻ Întoarcerea din călătorie

Când vă întoarceţi dintr-o călătorie sau după participarea la un târg de afaceri, treceţi direct la lucru! Dacă veţi prelucra informaţiile imediat, veţi economisi timp, iar memoria este proaspătă. Puteţi face acest lucru chiar în timpul călătoriei spre casă.

❼ File transparente

Ţineţi unele documente în file de plastic pe care le strângeţi în dosare? Vă sfătuim să folosiţi file cu deschidere laterală şi superioară. Acest lucru uşurează manevrarea documentelor.

❽ Comunicare

Pentru a vă felicita partenerii cu ocazia zilei de naştere, folosiţi cărţi poştale. Puteţi cumpăra cărţi poştale simple, pe care să scrieţi câteva rânduri. În ultimul timp, cărţile poştale se trimit tot mai rar, deşi sunt foarte apreciate de cei care le primesc.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Management personal 4

13 sfaturi împotriva uitării

Cea mai bună metodă pentru a nu uita să faceţi ceva este şi rămâne **planificarea eficientă a timpului.** Totuşi, se întâmplă deseori să nu treceţi pe hârtie fiecare termen pe care îl aveţi de respectat sau fiecare idee spontană. Pentru a nu uita lucruri importante, puteţi alege una sau mai multe alternative din cele 13 propuse mai jos (în funcţie de personalitatea dvs. şi de situaţie):

1. *„Do it if you think of it"* – Conform principiului „Imediat", rezolvaţi sarcinile mărunte imediat ce vă vin în minte.

2. Utilizaţi funcţia de agendă a telefonului mobil sau agenda electronică.

3. Alternativă: Ceasul cu alarmă.

4. Completaţi o mapă cu 31 de file, fiecare filă corespunzând unei zile din lună, cu tot ce aveţi de făcut.

5. Lipiţi *post-it*-uri pe birou, pe monitorul calculatorului sau pe telefon (maximum 5!).

6. Lipiţi un bileţel pe cheile de la maşină sau pe portofel.

7. Notaţi cuvinte-cheie pe *post-it*-uri şi lipiţi-le în fiecare zi pe o foaie A4. Aşa le veţi putea actualiza permanent foarte simplu.

8. Folosiţi un reportofon.

9. Puneţi planul săptămânal pe birou, la vedere.

10. Organizaţi-vă cu ajutorul agendei.

11. Consultaţi în mod regulat planificarea termenelor (de exemplu, întotdeauna înainte de verificarea e-mail-ului).

12. Nu întrebuinţaţi bileţele pe care să scrieţi lucruri importante şi apoi să le băgaţi în buzunar.

13. Folosiţi o agendă mică prevăzută cu pix sau creion, pe care să o ţineţi în jachetă. Când aveţi puţin timp liber sau acasă, transcrieţi toate notiţele în organizer (electronic sau pe hârtie).

Scanned with OKEN Scanner

Managementul conflictelor 5

Evitaţi, ca şef, cele 5 cauze ale conflictelor

Existenţa unor angajaţi slab motivaţi se datorează de cele mai multe ori unor greşeli de conducere. Contează foarte mult dacă acestea apar intenţionat sau „doar" din neatenţie.

Dacă evitaţi greşelile de mai jos, firma şi angajaţii dvs. vor avea numai de câştigat.

1. Clarificaţi responsabilităţile
Împărţirea clară a responsabilităţilor creşte mulţumirea de sine a angajaţilor. Veţi evita nemulţumirile, certurile şi pierderea de timp datorată unor munci duble depuse de angajaţi.

2. Respectaţi-vă promisiunile
Faceţi promisiuni clare. Argumentaţi-vă deciziile şi nu promiteţi ceva ce nu puteţi face. Dacă nu vă puteţi respecta vreo promisiune din cauza unor împrejurări neaşteptate, spuneţi acest lucru deschis şi cinstit.

3. Nu fiţi capricios
Dreptatea şi caracterul constant sunt două calităţi pe care angajaţii le apreciază la un şef. Inconstanţa şi nedreptatea duc la demotivarea angajaţilor şi îi fac nemulţumiţi sau chiar duşmănoşi.

4. Fiţi hotărât
Stabiliţi relaţii clare prin deciziile pe care le luaţi. Şovăiala nu numai că vă costă bani şi timp, dar îi şi descumpăneşte pe angajaţi.

5. Informaţi la timp
Comunicaţi orice schimbare din firmă, fie ea negativă sau pozitivă. Altfel, aţi putea crea o breşă de neîncredere, care cu greu se poate remedia.

Adoptarea deciziilor 6

La baza organizării stau deciziile mărunte

Secretul unei bune organizări este dat de abilitatea de a lua rapid decizii. Nu este vorba de decizii importante, cum ar fi încheierea unei mari afaceri, ci de decizii minore, precum îndosarierea unei hârtii.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Un director s-a întors la birou după o călătorie de afaceri în Europa. Acum trebuia să se ocupe de problemele care se adunaseră. A hotărât să-şi ia liber câteva zile, tocmai pentru a se organiza. Dar a descoperit că nu era în stare să avanseze nici măcar în a-şi face ordine pe birou. În cele din urmă, copleşit şi frustrat, a hotărât să înceapă cu sertarul. A luat prima foaie de hârtie şi s-a întrebat ce-i de făcut. Era copia unui articol dintr-o revistă de specialitate. „Îl voi citi mai târziu", a spus, împingând articolul la marginea biroului. Apoi a luat un raport întocmit de un membru al conducerii, în urma vizitei întreprinse la un client. „Nu l-am citit încă", a spus împingându-l şi pe acesta la marginea biroului. A continuat astfel vreme de câteva minute, până când a realizat: la baza organizării stau deciziile minore, cum ar fi ce este de făcut cu un raport care stătea pe biroul lui de săptămâni întregi.

Deciziile majore se referă la adoptarea unei soluţii cu consecinţe importante. De exemplu, unde să fie localizată o nouă fabrică; cine să fie avansat; dacă este necesară achiziţionarea unui nou produs; dacă are sens alocarea de timp şi resurse pentru o iniţiativă etc.

În mod normal, nu sunteţi pus zilnic în situaţia de a lua decizii importante. În schimb, deciziile minore apar la tot pasul. Printre ele sunt şi cele care fac să se adune materialele pe biroul dvs.:

- Să păstrez această hârtie sau să o arunc?
- Dacă o păstrez, ce să fac cu ea?

Foarte multe asemenea micro-decizii apar în fiecare zi. Sunt practic permanente. Din păcate, ele nu pot fi ignorate sau tratate cu superficialitate. Acest fapt ar crea blocaje în cadrul biroului, maldăre de hârtii şi crize datorate termenelor-limită. Micro-deciziile trebuie tratate în mod sistematic.

În cazul amintit, problema s-a rezolvat prin dezvoltarea unui sistem practic de luare a micilor decizii. A început din colţul din dreapta al biroului trecând peste fiecare foaie de hârtie şi luând imediat o decizie pentru fiecare în parte. A procedat astfel până când a eliberat şi partea stângă a biroului.

A avut nevoie de aproape o zi şi jumătate, dar a dezvoltat bazele unui sistem de lucru cu hârtiile. Din acea zi, directorul nu a mai avut probleme cu organizarea. De ce? Pentru că se angajase să ia decizii privind fiecare hârtie din cele care îi soseau zilnic pe birou. Acestea sunt bazele unei bune organizări.

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea corespondenței

Stabilirea formei de trimitere

☐ scrisoare
☐ fax
☐ e-mail
☐ poștă rapidă
☐ înscrisuri
☐ expres
☐ par avion
☐ felicitări, cărți poștale

Scrierea corectă a destinatarului

☐ firma
☐ adresa, funcția, numele, prenumele
☐ confidențial/personal

Conținutul corespondenței

☐ motivul
☐ propunerea
☐ rezolvarea problemei
☐ altele

Sugestii

☐ răspuns
☐ răspuns urgent
☐ răspuns cu termen (până la...)
☐ anexe

Corespondență internă

☐ rapoarte
☐ note
☐ memo
☐ .....
☐ .....

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum economisiţi timp în trimiterea corespondenţei

- ☐ plicuri C4, C5, C6, Euro (albe, maro, alte culori)
- ☐ plicuri cu burduf
- ☐ plicuri cu protecţie
- ☐ plicuri autoadezive pentru colete
- ☐ provizie de 20 de plicuri prefrancate pentru situaţii urgente
- ☐ cântar electronic pentru scrisori (până la 2.000 grame, ecran uşor de citit)
- ☐ maşină de francat
- ☐ lipici solid
- ☐ lipici lichid
- ☐ Pritt Pen
- ☐ timbre
- ☐ formulare poştale (pentru recomandate, confirmări de primire, colete)
- ☐ buretieră pentru timbre
- ☐ bani pentru taxe poştale
- ☐ tabele cu taxele poştale actuale
- ☐ ştampilă de expediţie
- ☐ hârtie pentru ambalaj (albă, „naturală", specială)
- ☐ carioca groase negru, albastru, roşu
- ☐ etichete autocolante în mărime A4, A5 şi A6, în cazul în care vreţi să folosiţi cutiile de expediţie
- ☐ bandă adezivă *scotch* transparentă cu dispenser
- ☐ bandă adezivă maro
- ☐ bandă specială „Fragil"
- ☐ aparat de aplicat bandă adezivă
- ☐ sfoară (iută, cânepă, bumbac)
- ☐ folie stretch
- ☐ folie cu bule
- ☐ cutter
- ☐ foarfece
- ☐ coşuri de plastic pentru scrisorile gata de expediere

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea bugetului pentru investiţii

Formularul de mai jos conţine cele mai importante produse şi servicii pe care trebuie să le aibă biroul dvs. în următoarele 4 situaţii:

1. *când vă mutaţi biroul;*
2. *când întemeiaţi o firmă sau începeţi o activitate nouă;*
3. *când vă extindeţi biroul;*
4. *când vă modernizaţi/optimizaţi biroul.*

Coloana „buget/costuri" vă ajută să obţineţi o privire de ansamblu asupra cheltuielilor.

Planificarea bugetului pentru investiţii (1)

Data.....

Motivul:
- ☐ mutare/birou nou
- ☐ întemeierea unei firme/o activitate nouă
- ☐ extinderea biroului
- ☐ modernizare/optimizare

Produse/servicii	de cumpărat/ de făcut	rezolvat	buget/ costuri	Observaţii
Tehnică de birou				
Imprimantă Hardware Software Fax Maşină de francat Copiator Telefon fix Telefon mobil				
Dotare birou				
Acte Mijloace de lucru Papetărie Rafturi Dulapuri Masă de scris Alt mobilier				
Suma				

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea bugetului pentru investiții (2)

Produse/servicii	de cumpărat/ de făcut	rezolvat	buget/ costuri	Observații
Report sumă de la pagina 1				
Hârtie de scris				
Web page – Internet				
Ştampile				
Cărţi de vizită				
Reclamă				
Clădiri				
Exteriorul clădirii				
Ferestre				
Amplasare teren				
Mobilare interior				
Instalaţii sanitare				
Bucătărie				
Uşi				
Construcţii-anexă				
Altele				
Maşini				
Asigurări				
Suma totală				

Scanned with OKEN Scanner

acţiune orientată spre scop ..... C 11a/006
alternative ..... N 14/003
argumente ..... N 14/006
ascultare activă ..... N 14/005
călătorii ..... trucuri şi sfaturi/003
cărţi online ..... flash utilitar/003
CD-uri blanc ..... trucuri şi sfaturi/002
CD-writer ..... flash utilitar/005
citire eficientă ..... C 11a/002
conflicte (managementul) ..... trucuri şi sfaturi/005
creativitate ..... C 30a
creativitate în echipă ..... C 30a/007-008
creativitate individuală ..... C 30a/008
curierat rapid ..... flash utilitar/001-002
decizii ..... R 21/004
diferenţa citire-învăţare ..... C 11a/008
discuţii ..... N 14
„efectul de ecou" ..... N 14/006
factori inhibatori sau susţinători
ai creativităţii ..... C 30a/005
factori perturbatori ..... C 11a/005
felicitări ..... trucuri şi sfaturi/003
file transparente ..... trucuri şi sfaturi/003
formulare (întocmire) ..... trucuri şi sfaturi/001
formulări pozitive ..... N 14/005
grupuri/reţele utile ..... R 21/007
hârtii ..... trucuri şi sfaturi/003
imaginaţie şi logică ..... C 30a/006
Internet prin cablu TV ..... flash utilitar/003
încredere ..... N 14/006-007
învăţarea creativităţii ..... C 30a/002
lectura presei ..... C 11a/010
motivare ..... N 14/004-005
negociere ..... N 14
notiţe ..... trucuri şi sfaturi/002
numere de telefon ..... flash utilitar/001

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

obiective ..... R 21/003
organizer ..... flash utilitar/005; trucuri şi sfaturi/003
poştă electronică .... flash utilitar/002; trucuri şi sfaturi/003
prezentarea personală ..... P 41
relaţii personale ..... R 21
site-uri utile ..... flash utilitar/004
sprijin personal ..... R 21/004
şedinţe de creativitate..... C 30a/013
tipul personalităţii ..... N 14/006
transfer de date între PC-uri..... flash utilitar/004
uitare ..... trucuri şi sfaturi/004
viteza de lectură ..... C 11a/002-003

Formulare şi liste de control

5 criterii pentru
o prezentare scurtă şi eficientă ..... P 41/006
Cum economisiţi timp în trimiterea
corespondenţei ..... formulare şi liste de control/002
Cum să convingeţi la negocieri
şi să vă atingeţi scopurile ..... N 14/008
Lista persoanelor de contact ..... R 21/009
Pregătirea
corespondenţei ..... formulare şi liste de control/001

Scanned with OKEN Scanner

CONSILIER – ORGANIZAREA EFICIENTĂ A MANAGERULUI

Redacția: Bdul Națiunilor Unite nr. 4, Gemenii Sitraco, bloc 107A, et. 7, sector 5, București
Telefon/Fax: 01/337 33 83
Serviciul Clienți: 01/337 41 46

Redactor-șef: Marian Curelaru

Număr realizat de:
Marian Curelaru, Alexandru Cuziac, Daniela Zugrăvescu

Redactor: Liana Năstase

Tehnoredactare: Manuela Țârloaică
Corectură: Elvira Panaitescu

Tipărit: **RENTROP & STRATON**

© 2002, 2001, 2000, 1999 – RENTROP & STRATON
Consilier – Organizarea eficientă a managerului
ISBN: 973-9495-42-7

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din acest material nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului.

Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

NOTĂ: Puteți consulta celelalte lucrări editate de RENTROP & STRATON pe Internet, la adresa: www.rs.ro.

Beneficiarii proiectului nostru sunteți dvs., cititorii «Consilierului». Ca atare, pentru a răspunde cât mai bine așteptărilor dvs., am dori să vă aflăm părerea despre această lucrare.
Vă mulțumim!

1. Ce v-a plăcut la lucrarea «Consilier – Organizarea eficientă a managerului» și la celelalte servicii pe care vi le oferim?

_____

_____

_____

_____

2. Ce considerați că ar trebui schimbat sau îmbunătățit?

_____

_____

_____

_____

• Sunt de acord să mă citați în materialele dvs. promoționale.

aprilie 2002

Scanned with OKEN Scanner

În următoarele actualizări veți citi despre:

CREȘTEREA RANDAMENTULUI

Cum să vă încărcați cu energie pentru a urca pe treptele succesului

CITIREA EFICIENTĂ

Cum vizualizați un document prin metoda „tabloul textului"

TEHNICI DE MEMORARE

Imaginația în sprijinul memoriei

PROIECTE

Sfaturi practice pentru realizarea unui proiect simplu și eficient

Scanned with OKEN Scanner

Calculatorul = economie de timp

Accesarea Internetului

Când nu folosiţi Internetul, nu-l ţineţi minimizat pe *Taskbar*. Consumă resurse importante ale sistemului, care pot fi folosite altfel. Mai bine faceţi clic dreapta pe *taskbar*, alegeţi *Toolbars/Address* şi creaţi o adresă. O puteţi pune pe prima poziţie pe *desktop* prin opţiunea *Auto-Hide* şi *Always on Top*. Dacă sunteţi conectat permanent la Internet, doar mutaţi cursorul în partea de sus a ecranului şi introduceţi adresa web. Astfel veţi deschide rapid Internet Explorer-ul şi veţi intra pe site-ul respectiv.

Rulare rapidă a programelor din Windows 98

Noua opţiune *Disk Defragmenter* din Windows 98 păstrează o listă a celor mai utilizate fişiere. Când vă defragmentaţi driverul, aceste fişiere sunt mutate în locuri mai rapide de pe hard disk. Astfel se vor încărca mai uşor.

Iată cum vă defragmentaţi diskul:

1. Clic pe butonul **Start,** apoi **Programs/Accessories/System Tools/Disk Defragmenter.**
2. Daţi clic pe **Settings** şi asiguraţi-vă că este selectată opţiunea **Rearrange program files so my programs start faster.** Apoi **OK.**
3. Clic **OK** pentru ca procesul să înceapă.

Cum accesaţi rapid desktop-ul

Cu Windows 98 şi un *desktop* activ puteţi face o mulţime de lucruri. Dacă aveţi mai multe programe deschise, accesarea *desktop*-ului poate deveni un chin. Ca să ajungeţi pe desktop trebuie să minimizaţi toate ferestrele deschise sau clic dreapta pe bara de instrumente şi selectaţi opţiunea *Minimize All Windows*.

Windows 98 oferă însă o modalitate mult mai simplă. Faceţi clic dreapta şi alegeţi *Toolbars/Quick Launch*. Apoi clic pe acest buton şi toate ferestrele vor fi minimizate imediat.

Cum vă adăugaţi cele mai utilizate programe pe bara de instrumente

Windows 98 vă permite să adăugaţi noi butoane pe bara de instrumente. Doar „trageţi" programul, directorul sau chiar site-ul pe bara de instrumente şi Windows 98 va crea automat un buton pentru el.

Cum puneţi un antet sau un subsol pe fiecare pagină a unui document

1. Din meniu, alegeţi **View/Header and Footer.**
2. Aici puteţi opta pentru unul deja existent (data la care a fost creat

Scanned with OKEN Scanner

documentul, numărul paginii etc.) sau îl puteţi personaliza tipărind textul dorit. Între antet şi subsol vă deplasaţi cu butonul **Switch Between Header and Footer.**

3. Dacă doriţi să inseraţi numele şi locaţia documentului, din *Header and Footer* faceţi clic pe **Insert AutoText, Filename and Path.**
4. Închideţi bara de instrumente *Header and Footer.*

Puteţi corecta textele dintr-o altă limbă?

Da. Cu condiţia să aveţi instalat dicţionarul limbii respective. În acest sens, iată paşii de urmat:

1. Din meniu, alegeţi **Tools/Language/Set Language.**
2. De pe listă selectaţi limba pentru care optaţi.
3. Dacă există fragmente din text la care nu vreţi să faceţi corectura în limba aleasă mai înainte, selectaţi opţiunea **Default.**

Cum puneţi rapid într-un document simbolurile de marcă, înregistrat şi copyright

Puteţi face acest lucru din meniul **Insert/Symbol.** Există însă varianta mai rapidă a *shortcut*-urilor de pe tastatură. Pentru simbolurile menţionate, tastaţi:

- Alt + Ctrl + t pentru *Trademark* (™)
- Alt + Ctrl + r pentru *Registered* (®)
- Alt + Ctrl + c pentru *Copyright* (©)

Cum schimbaţi în Excel coloanele şi rândurile unui tabel între ele

1. Selectaţi celulele tabelului.
2. Clic *Copy.*
3. Selectaţi celula de unde vreţi să înceapă noul tabel. Zona trebuie să fie în afara primului tabel.
4. Din meniul **Edit,** alegeţi opţiunea **Paste Special.**
5. Activaţi căsuţa **Transpose.**
6. Clic **OK.**

Info utile

Pentru deplasări de afaceri sau turistice cât mai profitabile, este bine să fiţi informat corect şi rapid.

Am selectat pentru dvs.:

– www.oanda.com
– www.accuweather.com
– www.healthology.com.

Aici veţi găsi date despre călătorii, meteo, sănătate, precum şi un convertor valutar rapid.

Scanned with OKEN Scanner

Productivitate maximă 1

Cum vă rezolvaţi cele 6 priorităţi ale zilei

Dintre toate sfaturile referitoare la succes, reţineţi-l pe cel mai eficient: „Fii cât mai productiv posibil în orice moment al vieţii tale!".

Nu trebuie să deveniţi un maniac al succesului. Să lăsaţi deoparte distracţia, prietenii, clipele plăcute, din ce în ce mai rare...

A avea succes înseamnă mai mult timp petrecut cu cei dragi şi mai mulţi bani pentru micile plăceri nevinovate. Iar „a fi productiv" nu înseamnă *a munci pe rupte.*

Vă cunoaşteţi bine scopurile? Aveţi o imagine clară privind viziunea, marele scenariu despre propria existenţă?

Şi statul la soare poate fi deosebit de productiv. Astfel vă încărcaţi cu energie. Şi să petreceţi vremea cu prietenii sau cu o carte/băutură de calitate poate fi tot productiv. Vă alimentează setea de cunoaştere, vă relaxează, vă destinde.

Adesea, cel mai productiv lucru pe care îl poţi face este să mergi la cinema ţinându-te de mână cu persoana iubită. Totuşi, de cele mai multe ori, chiar cel mai productiv lucru este cel pe care într-adevăr nici nu simţi că-l faci. Şi de aici reiese clar diferenţa dintre **perdanţi şi învingători.**

Învingătorii sunt capabili să se concentreze şi să se forţeze pentru a face ceea ce trebuie făcut, indiferent de propria stare sufletească. Pe de altă parte, *perdanţii* cu totul întâmplător se gândesc la ceea ce este productiv sau nu.

Iată o cale uşoară pentru a vă concentra asupra elementelor productive din viaţa dvs.

În fiecare seară, notaţi-vă cele mai importante 6 lucruri de făcut a doua zi. Luaţi o foaie de hârtie şi scrieţi pur şi simplu:

De rezolvat mâine:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...

- Nu intraţi în panică dacă simţiţi că ar trebui să treceţi neapărat vreo 25 de subiecte. Chiar dacă s-au adunat atât de multe, puneţi-le pe toate pe

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

o foaie separată. Alegeţi de aici doar pe cele 6 foarte importante. S-ar putea ca prima dată să ajungeţi cam la trei pagini. Nu cedaţi tentaţiei de a lăsa lucrurile aşa.

- Alegeţi ceea ce ştiţi că puteţi face a doua zi fără dureri de cap. Totuşi reţineţi: a pierde filmul preferat la TV nu echivalează cu o durere de cap. Mai important este ceea ce aţi putea pierde pe termen lung! Şi nici nu fiţi prea ambiţios: 6 înseamnă chiar ŞASE! Restul va trebui să aştepte până poimâine. Asta se cheamă **disciplină.**
- Acum împărţiţi sarcinile pe categorii. Număraţi-le. Începeţi cu ceea ce este mai dificil de rezolvat (va fi primul lucru de făcut a doua zi) şi terminaţi cu cel mai uşor lucru. Aşadar, tendinţa de a începe cu ce-i mai uşor („ca să mă încălzesc", spunem înşelându-ne singuri) nu-i tocmai bună. În acest fel, lucrurile mai dificile rămân veşnic în faţa noastră ca o permanentă ameninţare. Şi ne copleşesc, ne sporesc sentimentul de teamă şi vinovăţie...

E cu totul altceva când începeţi cu greutăţile. După ce aţi terminat cu prima problemă, sentimentul de „lucru finalizat" aproape că vă poartă pe sus la următorul pas. Şi tot aşa. Chiar dacă nu faceţi tot ce v-aţi propus pe ziua respectivă, cel puţin veţi fi mai motivat.

Sfatul nostru

Pregătiţi permanent lista celor 6 priorităţi. Este cea mai rapidă cale spre a creşte în ochii dvs. şi a avea un management al timpului extrem de eficient. E posibil ca în prima zi să faceţi doar primele 3 lucruri de pe listă. Nu e rău deloc. Le veţi pune pe următoarele 3 în capul listei de poimâine, urmate de alte 3 noi obiective.

Viaţa dvs. va deveni tot mai uşoară. Veţi fi din ce în ce mai puţin stresat, deoarece vă vor scăpa din vedere tot mai puţine lucruri. Şi veţi realiza tot mai des ce abilităţi aveţi. Dintr-o dată veţi descoperi că aveţi cu mult mai mult timp liber decât aţi avut vreodată. Timp pentru lucruri pe care nu le mai credeaţi posibile, din lipsă de TIMP.

Imaginaţi-vă câte nu puteţi realiza dacă veţi păstra acest ritm. Cele mai importante 6 lucruri de rezolvat zilnic înseamnă 180 de obiective atinse lunar. Înmulţiţi asta cu 12 spre a vedea câte puteţi rezolva cu succes într-un an întreg.

Scanned with OKEN Scanner

Principalele puncte ale unui **regulament de ordine interioară** sunt:

A. Condiţiile de lucru (+ descrierea activităţii) ❑

- Accidente de muncă (definirea noţiunii, stabilirea ajutorului acordat victimelor)
- Angajări temporare sau cu perioadă de probă (condiţii în care se fac astfel de angajări, durata etc.)
- Folosirea tehnicii de birou (parole la calculatoare, la telefon, acces la copiatoare, la televizor etc.)
- Ore suplimentare (contabilizarea lor, remunerarea)
- Telefoane în interes personal

B. Timpul de lucru şi pauzele ❑

- Absenţe (tolerate până la un anumit număr, absolut nepermise, sancţionare)
- Întârzieri (tolerate într-o anumită limită, nepermise, sancţiuni)
- Program de lucru (fix, flexibil, zile de lucru, număr de ore de lucru zilnic etc.)

C. Modalităţile de recompensare/penalizare a personalului ❑

- Facilităţi oferite salariaţilor (participări la cifra de afaceri, la profit, cumpărături preferenţiale, maşina firmei etc.)
- Penalizări, sancţiuni (forme de penalizare/sancţionare, în funcţie de abatere: procente din salariu, neacordări de prime etc.)
- Zilele de plată a salariului (dacă e cazul, a avansului şi a lichidării)

D. Concediile de odihnă ❑

- Programare, durată

E. Alte tipuri de concedii, cu sau fără plată ❑

- Motive de concediere, durata preavizului

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

E. Reguli privitoare la consumul de băuturi alcoolice şi fumat în cadrul firmei

❑

- Băuturile alcoolice: tolerate în cazuri speciale, netolerate, sancţiuni
- Fumatul: complet interzis, permis numai în locuri special destinate etc.

G. Reguli privitoare la relaţiile dintre persoane în cadrul firmei

❑

- Norme de comportament în cadrul firmei (în relaţiile cu clienţii, cu colegii, cu partenerii de afaceri)
- Accesul persoanelor străine în sediu (permis prin legitimare, nepermis etc.)

H. Alte aspecte importante

❑

- Confidenţialitate (stabilirea informaţiilor considerate confidenţiale, sancţionarea furnizării acestui tip de informaţii)
- Cumpărături pentru firmă (politica firmei în ceea ce priveşte efectuarea cumpărăturilor)
- Furt (sancţiuni)
- Grafice de evoluţie a producţiei, comenzilor, vânzărilor etc. (persoane responsabile de execuţie, intervalul de timp la care se vor realiza)
- Informaţii confidenţiale (stabilirea acestora, sancţiuni)
- Probleme de etică profesională (reglementări specifice fiecărei activităţi în parte)
- Urgenţe (persoane ce vor fi contactate în caz de urgenţă)
- Vizitatori personali (nepermişi, indezirabili, permişi în cazuri speciale etc.)
- Zile de sărbătoare (reglementare)

Scanned with OKEN Scanner

Organizarea eficientă a managerului

ACTUALIZARE ianuarie / februarie / martie 2002

Consilier

➠ Arhivarea electronică

Cum să alegeți cel mai potrivit sistem de arhivare electronică
Avantajele și dezavantajele arhivării electronice

➠ Munca în echipă

Cele trei mari avantaje ale muncii în echipă
Etapele introducerii muncii de echipă în firma dvs.

➠ Administrarea notițelor

Chiar trebuie să vă faceți ordine în hârtii?
Cum să vă organizați notițele

➠ Managementul stărilor de spirit

Cum transformați în avantaj stările de spirit negative
Ce obțineți prin managementul stărilor de spirit

Cele mai bune trucuri & sfaturi
+
Noi liste de control

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

– SUMAR –

Flash utilitar 001-004

Trucuri + sfaturi 001-006

Formulare + liste de control 001-002

Arhivarea electronică ..... A 18

- 3 sisteme de management al documentelor electronice 003
- Când este necesară arhivarea pe calculator? 007
- 10 întrebări esențiale pentru profilul cerințelor dvs. 013
- 4 sfaturi de specialitate în sprijinul unei decizii optime 014

Munca în echipă ..... E 37

- Cele trei mari avantaje ale muncii în echipă 003
- Cum sporiți calitatea produselor cu ajutorul echipelor 004
- Listă de control: Introducerea conceptului de muncă în echipă 014

Administrarea stărilor de spirit ..... S 21

- Emoții și afaceri – incompatibilitate? 002
- Efectele stărilor de spirit pozitive 003
- Listă de control pentru managementul zilnic al stărilor de spirit 012

Servicii poştale

Infadres combinat

Cel mai recent produs lansat de Compania Naţională Poşta Română este serviciul Infadres combinat. Acesta vine în întâmpinarea clienţilor care solicită – pe lângă conţinutul de bază al imprimatelor cu adresă (Infadres) – inserarea unui produs auxiliar, conţinând material publicitar sau de promovare pe diferiţi suporţi: magnetici (casete, dischete), optici (CD-uri, CD-ROM-uri) sau pe hârtie (fluturaşi, pliante, liste de preţuri etc.), precum şi probe sau eşantioane de mărfuri, fără valoare comercială. Tarifele percepute pentru Infadres combinat sunt următoarele: până la 50 de grame – 1.500 lei; 51-100 grame – 2.000 lei; 101-250 grame – 4.000 lei; 251-500 grame – 6.500 lei; 501-1.000 grame – 13.000 lei; 1.001-2.000 grame – 25.000 lei.

Servicii bancare

CitiDirect Online

Sistemul *CitiDirect Online Banking*, lansat de Citibank Romania, se adresează persoanelor juridice. Clienţii îşi pot accesa contul şi pot face plăţi online în lei şi în valută atât din România, cât şi din străinătate, de pe orice calculator conectat la Internet. Prin acest sistem s-a făcut trecerea de la *offline* la *online*. Utilizatorii vor putea afla soldul contului imediat după efectuarea plăţii. CitiDirect Online foloseşte o platformă globală adaptată la piaţa românească, utilizatorii putând opta pentru folosirea limbii române sau engleze. O altă facilitate este integrarea în sistemul de contabilitate al clientului. Astfel se reduce munca pe suport hârtie şi, implicit, costurile. Securitatea sistemului este foarte strictă, prin utilizarea unui dispozitiv individual de generare a parolelor – de fiecare dată alta – şi un sistem de criptare de 128 de biţi.

Detalii pe Internet se pot obţine la adresa www.citidirect-online.com.

DIV Manager, servicii pentru exportatori

DIV Manager (Managerul Declaraţiilor de Încasare Valutară), noul produs al ING Bank, furnizează societăţilor comerciale soluţia completă

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

pentru administrarea eficientă a documentelor de export. Respectarea regulamentelor B.N.R privind activitățile de export necesită mult timp și este adeseori greoaie. DIV Manager crește randamentul activităților și ajută la respectarea acestor regulamente. Serviciul cuprinde două module interactive: un modul administrativ (actualizarea rapoartelor periodice prin transfer electronic de fișiere între bancă și client) și un modul de imprimare (editarea DIV). Pe lângă facilitatea imprimării formularelor DIV, modulul preia o parte din atribuțiile administrative ale clientului.

Internet

BiNet, serviciu Internet pe suport radio

Serviciul BiNet, oferit de Societatea Națională de Radiocomunicații, este realizat integral pe suport radio, ceea ce permite o conectare la Intenet cu întârzieri și erori minime. Rețeaua este supravegheată permanent și oferă o disponibilitate a serviciului de 99,95%. Principalele avantaje ale serviciului BiNet sunt: taxă de conectare zero, facturare sub forma unui abonament fix lunar, bandă garantată (dedicată unui singur utilizator), tarife cu 30% mai mici decât ale oricărui alt furnizor de servicii similare de pe piața românească. BiNet este dedicat necesităților și cerințelor specifice furnizorilor de Internet, firmelor mari și I.M.M.-urilor.

Adrese Web

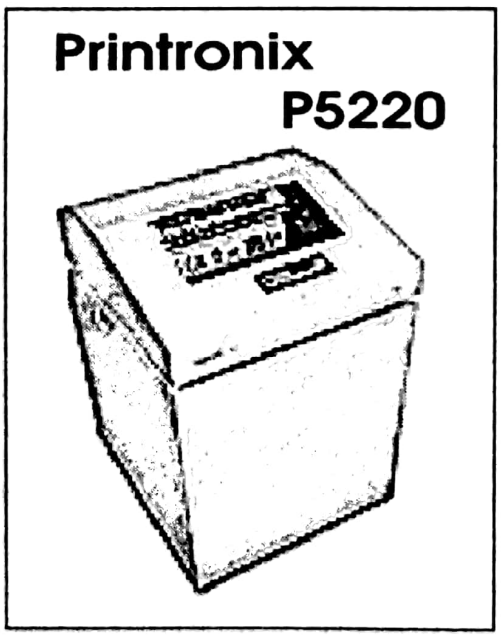
- *www.cameradicommercio.ro* – site al Camerei de Comerț Italiene pentru România (în italiană, română și engleză).
- *www.dizolvari-radieri.ccir.ro* – pagină de pe site-ul Camerei de Comerț și Industrie a României, care cuprinde lista firmelor ce urmează a fi radiate sau dizolvate conform Legii nr. 314/2001.
- *www.run.ro* – bază de date pentru agențiile imobiliare.
- *financiar.rol.ro* – site de informații economice și financiare, lansat de portalul Romania Online (ROL.ro).
- *www.ingfn.ro* – portal financiar lansat de ING Group.
- *www.softexpert.com* – site al firmei craiovene SoftExpert; include o gamă de servicii noi, între care și serviciul de video-conferințe.

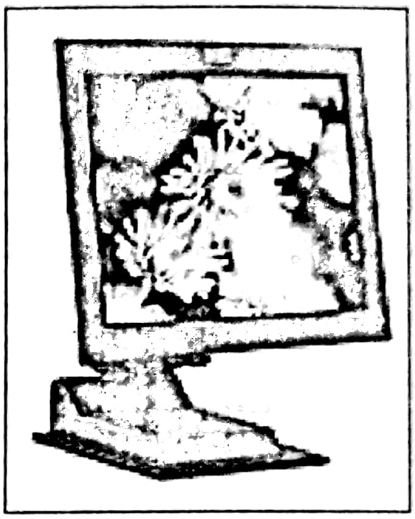
Scanned with OKEN Scanner

Birotică

Cea mai rapidă imprimantă matriceală

Matricealele sunt utilizate datorită avantajelor sale economice, în special printarea în sistem multicopie. Ele oferă cel mai mic cost pe pagină şi sunt foarte utile la tipărirea de rapoarte sau formulare specializate. Cea mai rapidă imprimantă matriceală din domeniul tipăririi la nivel industrial, Printronix P5220, este distribuită din acest an şi în România, de către Tornado Systems. Printronix tipăreşte în mod continuu 2.000 de rânduri pe minut.





Monitoare pentru orice poziţie

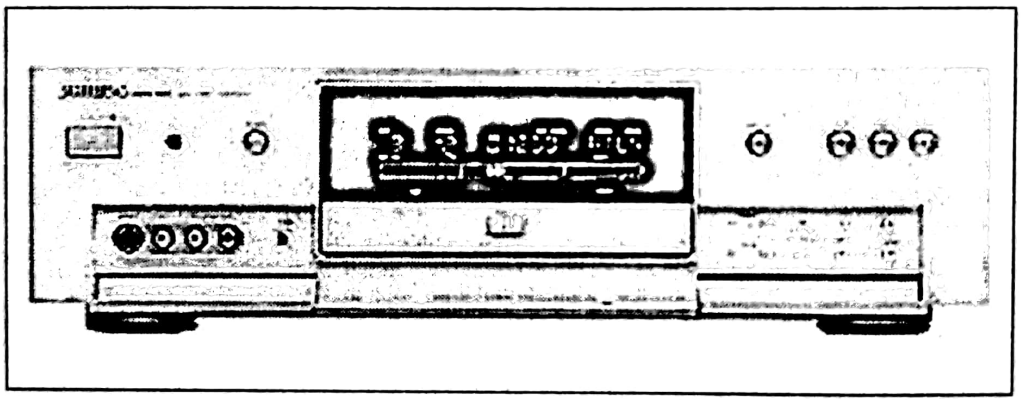
IBM a lansat un nou model de monitor ce permite aşezarea sa în orice poziţie, asemenea unei lămpi de birou moderne. Modelul T560 poate fi compresat foarte uşor pentru transport. Monitoarele IBM din seria T au mărimi ale ecranului de 15 până la 20 de inch. Preţul modelului T560 (cu ecran de 15 inch) este de 599 dolari. T560 este considerat cel mai subţire şi mai uşor monitor din serie, fiind totodată mai performant cu 50% decât modelele precedente. Braţul ce permite aşezarea monitorului în orice poziţie este folosit şi la modelele de PC-uri din seria Netvista X, la care unitatea poate fi suspendată deasupra biroului, în orice poziţie.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

DVD Recorder Philips

Singurul DVD Recorder oferit pe piață este cel lansat de compania Philips. DVDR 1000 înregistrează imagini de la orice sursă digitală sau analogică și poate reda orice format existent. Produsul permite utilizatorilor să creeze propriile videoînregistrări, la calitate digitală, care pot fi redate apoi pe marea majoritate a DVD-Videoplayerelor și DVD-ROM driverelor la calculatoare. Pe lângă funcția de înregistrare, aparatul oferă o redare mult mai bună decât aparatele video convenționale. În plus, DVD 1000 are un sistem de „disc navigation" cu index de imagine, care permite accesarea imediată a oricărei înregistrări de pe DVD sau găsirea spațiilor libere pentru o nouă înregistrare. Prețul unui DVDR 1000 este de 2.400 euro.



Scanned with OKEN Scanner

Relaţii interpersonale 1

Cum să faceţi critici constructive

Cum să faceţi o observaţie critică, astfel încât să determinaţi interlocutorul să o accepte şi să-i dea curs? Înainte de toate, trebuie să ştiţi ce aveţi de spus şi care sunt argumentele dvs. Iată ce deosebeşte o observaţie constructivă de un reproş:

Reproşul	Observaţia constructivă
Se foloseşte adesea verbul A FI: „nu eşti suficient de atent“, „eşti prea comod“ etc.	Se referă la o acţiune: ceea ce s-a făcut, nu s-a făcut, este de făcut...
Se referă la trecut sau la prezent, la ceva care s-a petrecut sau se petrece şi cu care nu suntem de acord.	Se referă la viitor.
Este formulat în general în formă negativă „nu eşti ...“.	Se exprimă în formă pozitivă.
A FI TRECUT NEGATIV	A FACE VIITOR POZITIV

Observaţia constructivă sub forma unei cereri

A-i spune unui colaborator „nu eşti destul de eficient“ este contraproductiv. Acesta se va simţi atacat personal şi va adopta un comportament defensiv. În plus, reproşul nu-i dă nici o precizare despre ceea ce se aşteaptă de la el. Cei doi interlocutori se vor „aprinde“ ori vor continua să discute în paralel, fiecare simţindu-se neînţeles.

RENTROP & STRATON RS

Scanned with OKEN Scanner

Cum vă exprimați critica?

1. Formulați o cerere clară (nu o acuzație).

Întâi determinați în ce privințe trebuie să fie mai eficient colaboratorul și în ce ar consta acest plus de eficacitate. Apoi exprimați acest lucru cât se poate de clar.

Un manager apreciază că unul dintre colaboratorii săi, inginer comercial, nu organizează suficiente întâlniri cu clienții, preferând să discute la telefon. Critica lui sună astfel: „Vă rog ca, începând de mâine, să aveți 3-5 discuții directe cu clienții săptămânal, fără ca asta să însemne că veți aloca mai mult timp prospectării. Desigur, vă voi explica de ce este necesar acest lucru și vom vedea împreună cum vom proceda (pentru că îmi imaginez că vi se va părea dificil de realizat). Dar înainte de asta, care este părerea dvs.?". Astfel, observația șefului nu îi impune subalternului „să fie" mai eficient, ci „să facă" ceva anume.

2. Mai întâi, puneți problema

„Ce credeți dvs. în legătură cu numărul de discuții cu clienții (în medie 3 pe săptămână), în raport cu timpul consacrat prospectării (2-5 zile pline, în medie, săptămânal)?..." Pornind de aici, șeful îl face pe colaborator să înțeleagă că este în interesul său să se schimbe și îl ajută să găsească soluțiile potrivite.

10 trucuri pentru formularea unei critici constructive

- **Introduceți cât mai pe scurt problema despre care vreți să vorbiți,** anticipând reacția probabilă a interlocutorului.

În nici un caz nu începeți cu un lung monolog de justificări complicate pentru a introduce observația dvs.

„Știu că nu o să vă facă plăcere, dar am să vă comunic o observație".

Scanned with OKEN Scanner

- **Formulați-vă direct observația, nu o luați pe ocolite.** Dacă este posibil, exprimați ceea ce doriți sub formă de cerință.
- **Expuneți fapte concrete, dați unul sau două exemple (nu mai multe) privind ceea ce doriți.**
- **Folosiți verbe care se raportează la acțiuni,** în locul verbului A FI, care acuză persoana (este interpretat ca o caracterizare a personalității).

Este mai bine să spuneți „ați venit la lucru cu 15-20 de minute întârziere, 3 zile din această săptămână" (în loc de „nu sunteți punctual"). Sau, și mai bine: „Vă rog ca, începând de mâine, să fiți la birou la ora 9".

Evitați judecățile de valoare; ele nu sunt niciodată eficiente. A-i spune cuiva „nu știi să-ți mențiii curat locul de muncă" sau „nu se poate avea încredere în tine" nu-l va ajuta pe cel criticat să se îndrepte.

- **Pe cât posibil, formulați cererea în mod obiectiv (deci concret, realist, măsurabil).**
- **Întrebați-vă interlocutorul ce crede despre problema respectivă,** dar retezați scurt justificările care tind să se amplifice.

Întrebați: „După dvs., de ce credeți că vă cer acest lucru?", „În opinia dvs., de ce este important?", „După dvs., ce se va întâmpla dacă...?". Pentru a evita justificările prelungite inutil, regula este să vă raportați la viitor: „Vă rog ca, de acum înainte, să-mi prezentați raportul de activitate în fiecare după-amiază de luni"; „Da, dar este dificil, zilele de lucru sunt încărcate..."; „Este adevărat, dar aștept raportul dvs. luni după-amiază"; sau: „Îmi respingeți, deci, această cerere?"; „Nu, dar..."; „Deci, aștept raportul dvs... ".

- **Discutați cu colaboratorul cum va acționa pentru a remedia situația.**

„Credeți că veți reuși acest lucru? Cum veți face?"

- **Stârniți-i angajamentul.**

„Începeți, deci, chiar de astăzi, din câte am înțeles?"

- **Definiți modul în care va fi verificată soluționarea problemei.**

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

„De acum, voi urmări îndeaproape punctualitatea dvs., chiar dacă acest lucru s-ar putea să vi se pară un fel de «pândă»... Vom discuta din nou problema peste 15 zile."

- **Urmăriți efectiv progresele realizate și „felicitați" colaboratorul** (fără exagerări!).

Atenție! Adaptați aceste sfaturi la situația concretă. Ele nu sunt o „rețetă".

Internet 2

Stocare online

De regulă, fișierele utile se stochează pe hardisk-ul computerului pe care lucrați. Ce faceți însă când acesta devine neîncăpător sau când vreți să protejați fișierele importante? Sau cum puteți păstra copii de rezervă (*back-up*) ale fișierelor importante?

O soluție este salvarea fișierelor pe dischete, CD-uri sau pe alte computere din rețea. Însă uneori aceste metode nu sunt la îndemână sau nu sunt eficiente din cauza volumului mare de date.

Internetul vă oferă o alternativă comodă și ieftină: puteți folosi spațiul de stocare oferit de serviciile gratuite de acest gen.

Transferul de fișiere poate fi greoi și aveți nevoie de un acces bun la Internet. Dar aveți avantajul că puteți accesa fișierele respective de pe orice computer conectat la Internet.

Există multe servicii de stocare gratuite, care vă cer doar să vă înregistrați și, eventual, să acceptați oferte și mesaje publicitare pe adresa dvs. de e-mail.

Apoi veți putea accesa fișierele cu un nume de cont și o parolă stabilite la înregistrare.

Încrederea pe care o prezintă astfel de servicii rămâne la aprecierea dvs. Așadar, înainte de a vă înregistra, citiți atent termenii de utilizare care includ drepturile și obligațiile utilizatorului și ale furnizorului serviciului.

În general, pe lângă serviciile de stocare și accesare cu parolă a spațiului respectiv, se oferă și servicii legate de administrarea și manevrarea fișierelor: criptarea

Scanned with OKEN Scanner

datelor, *file sharing*.

Un serviciu care oferă până la 100 MB de spațiu de stocare și multe facilități de lucru este **XDrive Express** (www.xdrive.-com/index_express.html).

Puteți chiar să vă instalați un program care vă permite să folosiți spațiul de la XDrive ca pe un disk al computerului dvs., pentru operații rapide de fișiere.

Un alt serviciu gratuit, care oferă un spațiu de 300 MB, este **My Space** (www.myspace.com). Aici puteți comanda și scrierea pe CD a fișierelor dvs., atunci când spațiul se umple sau când vreți să le aveți la îndemână în această formă.

Mai multe astfel de servicii le puteți descoperi prin oricare dintre marile motoare de căutare, cu termenii-cheie *file hosting*.

Reflecții manageriale 3

Transparență și sinceritate

- „De când a apărut și la noi noțiunea de «diplomație publică» (e vorba de strategia de PR a ministerelor de externe occidentale), se poartă tot mai mult «transparența».

Aceasta nu trebuie însă confundată cu sinceritatea. Ultima nu va predomina niciodată, întrucât nu tot ce gândești e în asentimentul partenerilor tăi internaționali și nu tot ce-ți propui se potrivește cu intențiile sau percepțiile lor.

O diplomație în care sinceritatea absolută ar triumfa s-ar transforma într-un soi de chat room sângeros. Și și-ar pierde rațiunea de a fi." (Teodor Baconsky)

Reevaluarea planificării

- „Noi venim dintr-un sistem în care planificarea era absolută, aproape în toate domeniile. În același timp, cu cât ea era mai cuprinzătoare, cu atât populația nu mai avea încredere în virtuțile planificării.

Să te lauzi mereu că ai îndeplinit planuri anuale, cincinale, dar standardul de viață scade permanent – asta era de neînțeles și scădea foarte mult încrederea omului.

De aceea, după '89, folosirea cuvântului «planificare» era considerat un semn de cripto-comunism.

Românii au descoperit apoi cu stupefacție că societățile străine care vin la noi să investească fac o

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

planificare extrem de riguroasă şi permanent adaptabilă pe termen mediu şi lung.

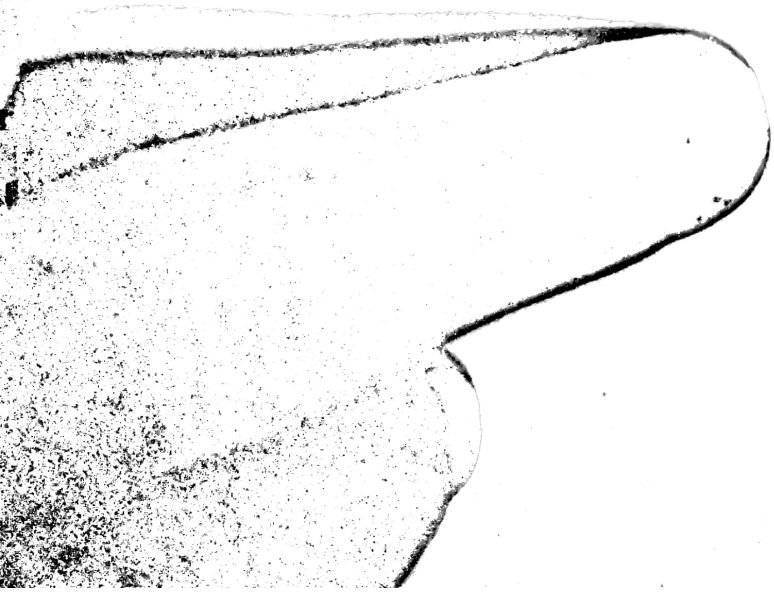
Cu uimire au reacţionat şi la faptul că întreg procesul de adaptare la UE se desfăşoară pe baza unei planificări de mare precizie.

Aşa că, în alt mediu şi la alţi parametri, am revenit şi noi la ideea că trebuie să ne facem programe, planuri de dezvoltare pe diferite termene şi să coordonăm aceste obiective şi priorităţi ale noastre cu obiectivele şi priorităţile pe care le are UE. Dar cât ocol, cât timp pierdut!" (Theodor Stolojan)

Formulare şi liste de control 4

Cerinţe la achiziţionarea unui fax

Cu ajutorul listei de control de la pag. 13-14, vă puteţi planifica achiziţionarea unui nou aparat de fax rapid şi fără dureri de cap. Astfel economisiţi timp la cumpărarea aparatului şi evitaţi o investiţie greşită. În practică, însă, nu toate cerinţele şi posibilităţile se pot combina. De aceea, în coloana „Necesar", treceţi punctele forte ale respectivului produs.



Scanned with OKEN Scanner

Cerințe la achiziționarea unui fax (1)

Echipament	Necesar	Oferte		
		A	B	C
Aparatul propriu-zis				
Imprimare termotransfer (doar la primirea ocazională de faxuri)				
Imprimare laser (la primirea regulată a faxurilor)				
Aparat cu telefon integrat				
Aparat cu telefon fără fir				
Aparat cu telefon integrat și robot				
Fax laser, care poate fi folosit și ca imprimantă				
Combinație fax/imprimantă/scanner				
Instalare pe funcția de copiator: posibilitatea de a mări/micșora copiile				
Provizii de hârtie specială				

* Treceți punctele forte

*** este foarte important pentru mine

** este important

* aș putea renunța la el

La caracteristicile care nu vă interesează, nu dați nici un punct.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cerințe la achiziționarea unui fax (2)

Echipament	Necesar	Oferte		
		A	B	C
Minimum de coli în tăviță				
Memorie pentru faxurile trimise (dacă se termină hârtia): cel puțin 25 de foi				
Fax multiplu: ieșire pentru fax cu intramemorie pentru viteză mare de citire înaintea trimiterii (10 foi/minut sau mai repede)				
Capacitate minimă de pagini				
Consum scăzut de energie în stand-by				
Teste simple *(polling)*				
Număr minim de taste				
Posibilitatea de a trimite, la alegere, fax la o adresă e-mail				
Posibilitatea de introducere a numelui destinatarului pe o tastă scurtă				
Racord pentru telefon				

* Treceți punctele forte

*** foarte important pentru mine

** important

* aș putea renunța la el

La caracteristicile care nu vă interesează, nu dați nici un punct.

Scanned with OKEN Scanner

CONSILIER – ORGANIZAREA EFICIENTĂ A MANAGERULUI

Redacția: Bdul Națiunilor Unite nr. 4, Gemenii Sitraco, bloc 107A, et. 7, sector 5, București
Telefon/Fax: 021/337 33 83
Serviciul Clienți: 021/337 41 46

Coordonator: Octavian Breban

Manager editorial: Violeta Căruțașu

Redactor: Liana Năstase

Tehnoredactare: Manuela Țârloaică
Corectură: Elvira Panaitescu

Tipărit: **RENTROP & STRATON**

© 2002, 2001, 2000, 1999 – RENTROP & STRATON
Consilier – Organizarea eficientă a managerului
ISBN: 973-9495-42-7

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din acest material nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului.

Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

NOTĂ: Puteți consulta celelalte lucrări editate de RENTROP & STRATON pe Internet, la adresa: www.rs.ro.

Beneficiarii proiectului nostru sunteți dvs., cititorii «Consilierului». Ca atare, pentru a răspunde cât mai bine așteptărilor dvs., am dori să vă aflăm părerea despre această lucrare.
Vă mulțumim!

1. Ce v-a plăcut la lucrarea «Consilier – Organizarea eficientă a managerului» și la celelalte servicii pe care vi le oferim?

_____

_____

_____

_____

2. Ce considerați că ar trebui schimbat sau îmbunătățit?

_____

_____

_____

_____

• Sunt de acord să mă citați în materialele dvs. promoționale.

iulie 2002

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Lucrați în ritmul vieții! Bucurați-vă în ritmul vieții! Adoptați o GÂNDIRE RAPIDĂ!

Supraîncărcarea în muncă

Vă simțiți solicitat din toate părțile, nu vă găsiți telefonul sub maldărele de notițe și liste cu priorități, șeful vrea să vă vadă în 5 minute, trebuie să ajungeți la o întâlnire importantă într-un sfert de oră și secretara vă reamintește de acel proiect important pe care trebuia să-l predați...
Vă sună cunoscut? Iată de ce aveți nevoie de acest ghid practic care vă ajută să nu vă mai lăsați strivit de termene-limită, de tot ce înseamnă **prea mult**!

Bugetul

Asta e... trebuie să vă ocupați de bugetul departamentului și n-aveți nici cea mai mică idee cu ce să începeți. Nu-i nimic, se rezolvă! Cartea vă explică pas cu pas ce aveți de făcut: cum să obțineți informațiile de care aveți nevoie • cum să întocmiți bugetul • cum să-l verificați comparându-l cu realitatea • cum să vă asigurați că-l veți întocmi mai bine pe viitor.

Situațiile de criză

Viața dvs. decurgea în mod normal, când din senin... dezastru. Nu intrați în panică! Atât de multe situații de criză pot apărea încât e de mirare că nu se întâmplă mai des. Dar acum puteți răsufla ușurat. Aveți la dispoziție acest ghid rapid, dar cuprinzător, pentru ca în următoarea oră să deveniți un expert în stăpânirea situațiilor de criză.

Luarea deciziilor

A sosit momentul deciziei. Ați tot amânat. Sub presiunea muncii... sau pur și simplu pentru că nu știți ce hotărâre să luați. Sunteți îngrijorat că nu veți lua cea mai bună decizie. Ei bine, de-acum puteți fi liniștit. Această carte vă va ghida rapid și simplu prin procesul decizional. Veți învăța să controlați perfect toate etapele, de la identificarea obiectivului până la comunicarea deciziei luate.

Pentru a intra în posesia lucrărilor dorite, sunați ACUM la numărul de telefon: (021) 337 41 46 – Serviciul Clienți.

Organizarea eficientă a managerului

ACTUALIZARE iulie / august / septembrie 2002

Consilier

- **Cadouri manageriale**
- **Controlul propriei cariere**
  Cum vă puteți dirija reușita profesională
- **Eticheta – între succes și eșec**
- **Evitarea eșecului pe Internet**
- **Interviurile**
  Cum să alegeți rapid pe cei mai buni candidați
- **Încrederea: controlul zilnic în 10 pași**
- **Managementul timpului**
- **Gimnastica memoriei**
- **Secrete organizatorice**
  Adoptați strategia președintelui american

Cele mai bune trucuri & sfaturi

Noi liste de control

Scanned with OKEN Scanner

– SUMAR –

Flash utilitar **001-002**

Trucuri şi sfaturi **001-002**

Formulare + liste de control **001-002**

Cadouri manageriale ..... **C 01**
- Cadouri – alte surse pentru a vă fideliza partenerii de afaceri 002
- „Atenţii" pentru fidelizarea clienţilor 005

Controlul propriei cariere ..... **C 19**
- Munciţi ore întregi în domeniul potrivit? 003
- Puterea teribilă a stabilirii de obiective – trucuri pentru a reuşi 004

Eticheta – între succes şi eşec ..... **E 71**
- Ţinuta angajaţilor: o imagine pozitivă a firmei 004
- Eticheta la telefon 007
- Listă de control: Cum staţi cu eticheta în afaceri? 009

Evitarea eşecului pe Internet ..... **I 40**
- Evitaţi cele mai frecvente 5 cauze ale eşecului afacerilor pe Internet 002

Interviurile ..... **I 45**
- Îndrumări pentru verificarea referinţelor 008
- Cale rapidă de pregătire a interviului 010

Încrederea: controlul zilnic în 10 paşi ..... **Î 18**

Managementul timpului ..... **M 10**

Gimnastica memoriei ..... **M 24**
- Ce să faceţi ca să vă stimulaţi şi să vă exersaţi memoria 002

Secrete organizatorice ..... **O 65**
- Secrete de organizare de la Biroul Oval 002
- „Remedii" pentru concediul secretarei 003
- Ponturi de acţiune pentru luna august 005
- Când e permis să aveţi un birou dezordonat? 006

Scanned with OKEN Scanner

acte electronice ..... A 18/017
administrarea notiţelor ..... N 16
adrese Web ..... flash utilitar/002
arhivare electronică ..... A 18
autocunoaştere ..... S 21

conducerea echipei ..... E 37/007
costuri (ale arhivării electronice) ..... A 18/007-008
critici constructive ..... trucuri + sfaturi/001-004

DVD Recorder ..... flash utilitar/004

echipa de proiect ..... E 37/007-008
echipe-pilot ..... E 37/008
electronic banking ..... flash utilitar/001-002

fluxul de informaţii în firmă ..... E 37/013-014
formulare (pentru notiţe) ..... N 16/004-005

imprimante ..... flash utilitar/003

managementul documentelor ..... A 18
managementul stărilor de spirit ..... S 21
monitoare ..... flash utilitar/003
munca în echipă ..... E 37

ordonarea documentelor ..... N 16/007
organizaţii profesionale IT ..... A 18/018

planificare ..... trucuri + sfaturi/005
purtătorul de cuvânt (al echipei) ..... E 37/010-011

regăsirea informaţiilor ..... N 16/004-005
registru pentru notiţe ..... N 16/005
relaţia „client-furnizor“ în interiorul
firmei ..... E 37/011-012

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

servicii Internet ..... flash utilitar/002
servicii poştale ..... flash utilitar/001
sisteme de căutare
a documentelor ..... A 18/003-004; A 18/014-015
stocare online ..... trucuri + sfaturi/004-005
suporturi de date ..... A 18/016

transparenţă ..... trucuri + sfaturi/005

Workflow ..... A 18/004

Formulare şi liste de control

Listă de control:
Cerinţe la achiziţionarea
unui fax ..... formulare + liste de control/001-002

Listă de control:
Introducerea conceptului de muncă în echipă .... E 37/014

Listă de control pentru administrarea
notiţelor ..... N 16/009

Formular: Sentimentele şi stările
dvs. de spirit ..... S 21/007-008

Listă de control pentru managementul
zilnic al stărilor de spirit ..... S 21/012

Scanned with OKEN Scanner

CONSILIER – ORGANIZAREA EFICIENTĂ A MANAGERULUI

Redacția: Bdul Națiunilor Unite nr. 4, Gemenii Sitraco, bloc 107A, et. 7, sector 5, București
Telefon/Fax: 01/337 33 83
Serviciul Clienți: 01/337 41 46

Redactor-șef: Marian Curelaru

Număr realizat de:
Marian Curelaru, Alexandru Cuziac, Daniela Zugrăvescu

Redactor: Liana Năstase

Tehnoredactare: Manuela Țârloaică
Corectură: Elvira Panaitescu

Tipărit: **RENTROP & STRATON**

© 2002, 2001, 2000, 1999 – RENTROP & STRATON
Consilier – Organizarea eficientă a managerului
ISBN: 973-9495-42-7

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din acest material nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului.

Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

NOTĂ: *Puteți consulta celelalte lucrări editate de RENTROP & STRATON pe Internet, la adresa: www.rs.ro.*

Beneficiarii proiectului nostru sunteți dvs., cititorii «Consilierului». Ca atare, pentru a răspunde cât mai bine așteptărilor dvs., am dori să vă aflăm părerea despre această lucrare.
Vă mulțumim!

1. Ce v-a plăcut la lucrarea «Consilier – Organizarea eficientă a managerului» și la celelalte servicii pe care vi le oferim?

_____

_____

_____

_____

2. Ce considerați că ar trebui schimbat sau îmbunătățit?

_____

_____

_____

_____

● Sunt de acord să mă citați în materialele dvs. promoționale.

ianuarie 2002

Scanned with OKEN Scanner

Consilier

Organizarea eficientă a managerului

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Scanned with OKEN Scanner

CONSILIER – ORGANIZAREA EFICIENTĂ A MANAGERULUI
ISBN: 973-9495-42-7

Editor – Director General:	**George Straton**
Manager Centru de Profit:	**Antoaneta Paraschiv**
Redactor-șef:	**Marian Curelaru**
Autori:	**Marian Curelaru, Mariana Mustanță, Crina Popa, Daniela Zugrăvescu**
Redactor:	**Nicoleta Redeca**
Coordonator grafică:	**Cristina Leonte**
Tehnoredactare:	**Manuela Țârloaică**
Corectură:	**Elvira Panaitescu**

© 2000, 1999 RENTROP & STRATON
CONSILIER – ORGANIZAREA EFICIENTĂ A MANAGERULUI

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din acest material nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului. Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

No responsability for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of the material in this publication can be accepted by the authors or publishers.

Tipărit la RENTROP & STRATON, aprilie 2000

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Bdul Națiunile Unite nr. 4, Gemenii Sitraco,
bloc 107 A, corp B7/C7, et. 7, sector 5, București
Telefon/Fax: 01 – 337.33.08, 337.32.39
Serviciul Clienți: 01 – 337.41.47, 337.43.34
E-mail: iafaceri@rs.ro
Norman Rentrop Verlag • Bonn • Berlin • Lindau • München
• Idstein • Viena • Zürich • București • Dublin • Washington D.C.

Scanned with OKEN Scanner

Cuvânt înainte

Stimate prieten,

Vi s-a întâmplat, cu siguranță, să auziți adeseori argumentul (sau scuza) după care starea proastă a economiei noastre s-ar datora „balcanismului" managerilor români. Nu atât profesionalismul, cât mentalitatea ar fi de vină: chipurile, lipsiți de spirit de inițiativă și neobișnuiți să gândească singuri, ei tratează totul cu superficialitate, iar rezultatele sunt cele care se văd.

Marian Curelaru
Redactor-șef

Faptul că, acum, citiți aceste rânduri demonstrează, dacă mai era nevoie, că judecata amintită nu poate fi generalizată. Managerii români – adevărații manageri, precum dvs. – își cunosc la fel de bine interesele ca și cei occidentali. De fapt, noi căutăm în aceeași măsură succesul și suntem preocupați să ne dezvoltăm cunoștințele, capacitățile și aptitudinile care să ne asigure reușita.

Sarcina noastră este chiar mai dificilă, în împrejurările date, când piața (și viața) ne pun în fața unei duble provocări: cum să stăpânim situațiile complexe și, totodată, să ne adaptăm din mers schimbărilor dese și imprevizibile? Iar în plus, toate acestea cu costuri minime!

Dacă acceptați că tipul de manager „mioritic" nu este reprezentativ pentru spiritul antreprenorial care se dezvoltă acum în România, înseamnă deja că ați aderat la ideea de bază a acestei lucrări, și anume necesitatea de a susține și stimula viziunea pragmatică asupra muncii.

Nu este vorba despre acel punct de vedere care transformă munca într-un martiraj profitabil: „Sunt îndrăgostit de muncă; nu am weekend, nu am concedii; munca este secretul succesului meu", cum

Scanned with OKEN Scanner

spunea un important om de afaceri român. Nu acesta este genul de „eficiență" la care ne referim.

Dacă ar fi fost așa, v-am fi prezentat studiile lui Taylor asupra automatizării sarcinilor de lucru, am fi sintetizat pentru dvs. principiile stahanovismului sau, pur și simplu, v-am fi invitat să-l revedeți pe Chaplin în „Timpuri noi".

Lucrarea noastră vă propune ceva mult mai apropiat de activitatea dvs. de zi cu zi: ***eficiența personală ca raport între rezultatul obținut și timpul investit.*** *Doar atât? Da, însă aceasta înseamnă să puteți consacra mai mult timp vieții de familie, să vă planificați proiectele astfel încât să evitați suprasolicitările sau depășirea termenelor, să deveniți mai motivat, mai creativ, mai rezistent la stres și chiar să dominați situațiile de criză.*

Spre deosebire de alte cărți sau lucrări, „Consilier – Organizarea eficientă a managerului" nu vă oferă rețete magice prin care ați dobândi peste noapte o eficiență nebănuită, pur și simplu, prin dezvăluirea unor secrete până acum protejate cu grijă de puținii „inițiați". (Să fiu sincer, am citit și eu multe asemenea cărți, unele chiar bine intenționate, dar nu mi-au fost de mare folos.)

Acționate de voința dvs. de schimbare, care este esențială, sfaturile cuprinse în această lucrare vă vor ajuta să vă transformați scopurile precise, semnificative și motivante în succesele pe care le meritați cu prisosință.

Cu prietenie și considerație,

Marian Curelaru

Redactor-șef

Scanned with OKEN Scanner

Cum este CONCEPUT «Consilierul – Organizarea eficientă a managerului»

Vă felicităm pentru decizia de a vă abona la *„Consilier – Organizarea eficientă a managerului"!* Aţi dobândit în felul acesta un veritabil instrument de lucru şi un consultant competent pentru problemele dvs. de organizare a activităţilor de birou, de management al timpului şi de optimizare a eficienţei personale. Pe măsură ce îi veţi adăuga noi şi noi actualizări, el va deveni un asistent fidel în activitatea dvs. managerială.

Şapte caracteristici cu totul deosebite fac din acest gen de lucrare un instrument de lucru cu o funcţionalitate încă neegalată:

1. Modul de prezentare: **BIBLIORAFT**

2. Sistemul de **CODIFICARE A PAGINILOR**

AVANTAJ — **Actualizarea** informaţiei, prin adăugiri şi înlocuiri de pagini

3. Utilizarea de **SEMNE GRAFICE**

4. Utilizarea de **CUVINTE-CHEIE**

AVANTAJ — **Accesul rapid** la informaţia căutată

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

5. Redactarea textului într-un **LIMBAJ ACCESIBIL**

AVANTAJ **Înţelegerea** corectă şi deplină a fiecărei **informaţii**

6. Conţine **MODELE, EXEMPLE şi FORMULARE**

AVANTAJ Un caracter **practic** incontestabil

7. Sistemul de **ACTUALIZARE** permanentă

AVANTAJ **Informaţiile** dvs. se vor înmulţi permanent şi vor fi, în orice clipă, proaspete, **la zi**

Cum este STRUCTURAT «Consilierul – Organizarea eficientă a managerului»

separator alfabetic

✔ *„Consilier – Organizarea eficientă a managerului"* este structurat pe capitole, ordonate alfabetic, delimitate cu ajutorul separatoarelor şi alcătuite din subcapitole.

însemnări

✔ Fiind un instrument de lucru, paginile „Consilierului" au un spaţiu lateral rezervat cuvintelor-cheie şi semnelor grafice, unde puteţi să faceţi şi dvs. înşivă diverse însemnări.

Scanned with OKEN Scanner

✔ La sfârşitul fiecărui capitol se află câte o *„Listă de control"* care reprezintă o recapitulare a celor mai semnificative teme din cuprinsul acestuia.

listă de control

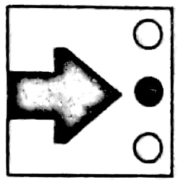
✔ Lucrarea este astfel concepută încât să poată fi adăugat un număr nelimitat de pagini la oricare dintre fascicule.

spaţiu inepuizabil

✔ Paginile sunt codificate. Codul este alcătuit din două grupe de elemente. Primul grup, format dintr-o literă şi două cifre, ajută la identificarea capitolului. Al doilea grup de elemente al codului, format din trei cifre care încep cu zero, reprezintă ordinea/numărul paginilor în cadrul unui capitol.

pagini codificate

Astfel, codul A 26 009, situat în colţul de sus al paginii, indică pagina a 9-a din capitolul A 26, numit **Autodisciplina** (aşa cum este arătat în cealaltă extremitate a paginii).



Cum se UTILIZEAZĂ «Consilierul – Organizarea eficientă a managerului»

Când doriţi să clarificaţi o anumită problemă cu ajutorul acestui „Consilier", procedaţi astfel:

1. Deschideţi copertele biblioraftului şi deblocaţi siguranţa (clapeta metalică).

2. Orientaţi-vă după cuprinsul general sau folosiţi indexul alfabetic care se află înaintea separatoarelor, după aceste pagini de prezentare.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

3. Identificați capitolul, respectiv codul paginii care conține chestiunile de interes pentru dumneavoastră.

Întrucât unele teme sunt abordate, din perspective diferite, în mai multe capitole, pentru buna dvs. informare vă sfătuim să consultați cu atenție indexul alfabetic.

4. Ajutați-vă de separatoarele alfabetice ca să ajungeți la pagina dorită.

5. Folosiți-vă de cuvintele-cheie și de semnele grafice de pe marginea paginii; veți găsi imediat informația de care aveți nevoie.

Toate aceste operațiuni durează de la câteva secunde la câteva minute.

Tot pentru a veni în sprijinul dvs., am alcătuit un grupaj al listelor de control, formularelor și testelor incluse în capitolele lucrării, grupaj pe care îl veți găsi după indexul alfabetic și după care vă puteți orienta pentru a ajunge, fără pierdere de timp, la subiectul ales.

Vă prezentăm alăturat un model de pagină și simbolurile utilizate.

Scanned with OKEN Scanner

titlul capitolului

cod de capitol

nr. de pagină

Rezolvarea corespondenței, fără dificultăți

- Stabiliți clar, în scris, împuternicirile pentru semnături. Un asemenea document va servi drept ghid angajaților și vă va permite controlul asupra respectării dispozițiilor dvs.

Stabiliți cine are dreptul să semneze

exemplu

- Hotărâți în legătură cu tipurile de corespondență după care aveți nevoie de copii. Aceasta se referă mai ales la acele măsuri care nu sunt menționate în listele de verificare ca activități curente.

După întoarcerea din concediu, dl Ionescu n-ar dori să citească din corespondența primită mai mult decât este necesar. De aceea, roagă secretara să-i prezinte doar copiile după documentele privind evenimente importante și probleme de personal. De asemenea, solicită o listă cu toată corespondența legată de oferte și comenzi, pentru a-și forma rapid o imagine de ansamblu. ●

semn grafic

Mapa documentelor în lucru

Înainte de plecarea în concediu, verificați conținutul mapei de documente după următoarele trei criterii:

➔ Ce mai trebuie prelucrat?
Selectați toate lucrările cu termene de realizare și verificați care dintre acestea pot fi rezolvate înainte de plecarea dvs. Chiar dacă nu puteți finaliza toate lucrările pe care le-ați dori încheiate, pregătiți prelucrarea lor în termenele stabilite.

Înaintea concediului...

cuvânt-cheie

➔ Ce documente rezolvă secretara și locțiitorul?
Explicați secretarei și locțiitorului dvs. ce lucrări trebuie

... în timpul concediului...

numărul actualizării

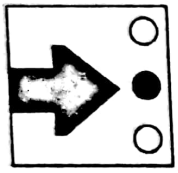
RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum trebuie CITIT «Consilierul – Organizarea eficientă a managerului»

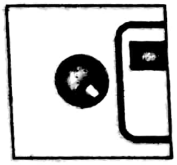
Lucrarea este tehnoredactată într-o manieră specială, care vă permite să identificaţi rapid informaţiile căutate. Fiecare pagină are înscrise titlul şi codul capitolului, precum şi numărul de pagină. În cazul în care nu doriţi (sau nu aveţi timp) să citiţi întregul capitol, veţi ajunge mai uşor la paragraful care vă interesează parcurgând rapid cu privirea **adnotările laterale *(cuvintele-cheie)* şi pictogramele *(semnele grafice).***

Ce reprezintă **pictogramele?**

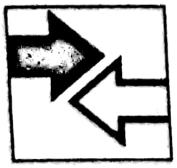


De exemplu
Un exemplu scurt din activitatea de zi cu zi este mai lămuritor decât multe explicaţii teoretice. Exemplele sunt menite să răspundă sugestiv întrebărilor dvs.: Ce situaţie se prezintă aici? Despre ce este vorba, de fapt?

Locul de muncă
Masa şi mediul dvs. de lucru.
Astfel lucraţi eficient.



Prelucrarea electronică a datelor (PC)
Multe probleme se rezolvă mai simplu şi mai bine cu ajutorul computerului.



Comunicare
Nu lucraţi singur.
Cum puteţi antrena (cu succes!) alte persoane în activitatea dvs.?

Scanned with OKEN Scanner

Tehnică
Unele probleme pot fi rezolvate mai uşor cu ajutorul aparaturii de birou.

Planificare
O planificare raţională înseamnă deja rezolvarea pe jumătate a problemei dvs.
Ce metode de planificare vă ajută în activitatea de zi cu zi?

Timp
Gestionarea corectă a timpului dvs. vă scuteşte de multe neplăceri.
Cum puteţi economisi timp?

Listă de control
Oferă un rezumat edificator al capitolului şi un ajutor concret în munca dvs.

Enumerările sunt marcate prin diverse **semne grafice cu valoare de simbol:**

➜ Aici se vor ridica întrebări.
■ Aici vor fi aduse în discuţie lucruri şi fapte.
● Aici găsiţi sfaturi şi indicaţii.

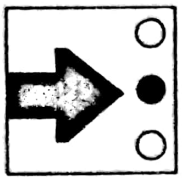
Modelele de imprimate şi formularele vă ajută să transpuneţi cât mai rapid în practică informaţiile oferite de specialiştii noştri. La sfârşitul fiecărui capitol găsiţi una sau mai multe liste de control. Listele de control, imprimatele şi formularele pot fi copiate pe format A4 dacă fixaţi copiatorul pe funcţia de mărire 141:100 sau dacă utilizaţi tasta de mărire de la A5 la A4.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum se ACTUALIZEAZĂ informațiile în «Consilierul – Organizarea eficientă a managerului»

1. Completarea informației existente



Dacă la capitolul D 09 – *Depozitarea documentelor* veți primi în actualizare paginile D 09/015 – D 09/028, le veți introduce după pagina D 09/014.

Dacă veți primi în actualizare un nou capitol, de exemplu I 25, îl veți insera în biblioraft după capitolul I 21 (în situația actualului conținut al „Consilierului"), dar înaintea separatorului alfabetic pentru literele K/L.

2. Înlocuirea paginilor care conțin informații perimate

În acest caz, paginile noi au aceleași coduri cu paginile care se înlocuiesc. Se procedează la scoaterea paginilor vechi din biblioraft și la introducerea, în locul lor, a paginilor din actualizare.

Atenție!

În plus față de codul alfanumeric, paginile din actualizare vor avea înscrise, în partea de jos, numărul actualizării și anul apariției. De exemplu, actualizarea a doua pe anul 2000 va fi codificată „2/2000".

Odată cu înnoirea și îmbogățirea informației, fiecare actualizare aduce un index corespunzător conținutului acesteia. Respectivele pagini, denumite de noi **Index/Completare**, vă permit accesul rapid la subiectele actualizărilor pe care le însoțesc. Sfatul nostru este să le inserați în biblioraft, în ordinea în care le primiți, după indexul „Consilierului". În același mod veți putea adăuga la cuprinsul „Consilierului" paginile din fiecare actualizare denumite **Cuprins/Completare**.

Scanned with OKEN Scanner

SERVICIUL SPECIAL al «Consilierului – Organizarea eficientă a managerului»

Achitând abonamentul pentru „Consilier – Organizarea eficientă a managerului", aţi dobândit – pe lângă volumul conţinând lucrarea principală şi actualizările care vă vor parveni la fiecare trei luni – şi dreptul de a beneficia de un serviciu suplimentar, pe cât de necesar, pe atât de util.

SERVICIUL ABONAMENTE

Rolul acestui serviciu este acela de a asigura primirea actualizărilor, în condiţii optime, de către fiecare dintre abonaţii noştri. Pentru orice nelămuriri, nemulţumiri sau sugestii în această privinţă, vă rugăm să ne contactaţi imediat, prin:

Telefon: 094 777 048, 094 777 049, 094 777 050,
(01) 337.41.47, 337.43.34, 337.43.63
Fax: (01) 337.22.11
E-mail: iafaceri@rs.ro

De asemenea, puteţi să ne scrieţi pe adresa:

RENTROP & STRATON
Serviciul Abonamente
„Consilier – Organizarea eficientă a managerului"
O.P. 54 – C.P 46
Bucureşti

Talonul de corespondenţă de pe pagina următoare serveşte acelor situaţii în care este de dorit ca mesajele pe care ni le transmiteţi să fie notificate. Talonul poate fi folosit atunci când apar modificări în datele dvs. de identificare sau contact (adresă, telefon, fax ş.a.m.d.), dar şi pentru alte comunicări legate de buna funcţionare a relaţiei dintre noi.

RS RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Talon de corespondență pentru «Consilier – Organizarea eficientă a managerului»

Societatea / Nume și prenume

_____

Cod abonat ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Strada _____ Nr. _____

Localitatea _____ Cod _____

Județ _____

Telefon _____ Fax _____

☐ Vă anunț noua mea adresă:

_____

_____

_____

☐ Vă comunic noul număr de telefon: _____

☐ Vă comunic noul număr de fax: _____

☐ Vă rog să-mi trimiteți:

_____

_____

☐ Alte motive: _____

_____

Data _____ Semnătura _____

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

Index **001-010**

Trucuri + sfaturi

1. **Motivaţia** – Cum să vă atingeţi scopurile 001
2. **Planificarea activităţilor** – Ce ar trebui să verificaţi înainte de a încheia lucrul 001
3. **Convorbirile telefonice** – Clienţi la telefon 002
4. **Timpul dvs.** – Astfel economisiţi timp 004
5. **Călătoriile cu maşina** – Evitaţi timpii morţi 005
6. **Atitudinea pozitivă** – Gândiţi-vă totdeauna la „apoi" 006
7. **Comunicarea la birou** – Limbaj codificat între şefi şi colaboratori apropiaţi 007
8. **Şedinţele** – Ce puteţi face împotriva întârzierilor 008
9. **Formatele de hârtie** – Tabel de ansamblu 008
10. **Telefonul** – Nu vă temeţi de robotul telefonic 009
11. **Voinţa** – Câştigătorii 011
12. **Obiectivele** – Încercaţi să vă cunoaşteţi cât mai bine clienţii 012
13. **Eficienţa** – 14 reguli pe care ar trebui să le respectaţi zilnic 012

Formulare + liste de control **001-010**

Absenţa ..... **A 03**

– Cine va gestiona afacerile dvs. cât timp sunteţi plecat? Stabiliţi clar competenţele ..... A 03/002
– În ce fel pot fi respectate termenele de plată chiar şi atunci când sunteţi în concediu ..... A 03/003
– Cum vă puteţi informa rapid în legătură cu schimbările intervenite în perioada absenţei dvs. ..... A 03/004

Scanned with OKEN Scanner

– Cum să organizaţi funcţionarea sistemului în absenţa dvs. ..... A 03/011

Adresele ..... **A 09**
– Adrese în cartotecă şi pe PC ..... A 09/002
– Cum stăpâniţi afluxul de adrese ..... A 09/005
– Cum să lucraţi efectiv cu o cartotecă ..... A 09/006
– Loc este destul şi în cel mai mic birou: agenda rotativă ..... A 09/008

Amânarea ..... **A 13**
– Motive de a amâna cât ai clipi ..... A 13/003
– Ce faceţi cu problemele nerezolvate? ..... A 13/010
– Protecţia dvs. împotriva „sindromului amânării“ ..... A 13/011

Aşteptarea ..... **A 22**
– Cum să evitaţi aşteptarea ..... A 22/004
– Soluţii pentru folosirea eficientă a timpilor morţi ..... A 22/004
– Idei prin care timpul călătoriilor lungi capătă valoare ..... A 22/007
– Cum puteţi profita de aşteptare pentru a privi detaşat şi creator marile dvs. probleme ..... A 22/008
– Arma dvs. secretă: V.I.P. ..... A 22/011

Autodisciplina ..... **A 26**
– Cinci trepte: program pentru autodisciplina dvs. ..... A 26/003
– Cum puteţi să vă schimbaţi proastele obiceiuri ..... A 26/004
– Cum puteţi încheia un contract cu dvs. înşivă ..... A 26/005
– Ce puteţi întreprinde pentru a evita greutăţile de început ..... A 26/006

Scanned with OKEN Scanner

Automotivaţia . . . . . **A 31**
– De ce automotivaţia este importantă pentru succesul dvs. . . . . A 31/002
– Cum vă puteţi automotiva . . . . . A 31/003
– De ce nu-i puteţi lua ca exemplu pe alţii . . . . . A 31/004
– Pentru ce aveţi nevoie de o listă cu laude . . . . . A 31/005
– Cum să folosiţi motivaţia în mod conştient . . . . A 31/007

Capcanele timpului de lucru . . . . . **C 07**
– Şapte sfaturi pentru a scăpa din capcana timpului . . . . . C 07/004
– Cum puteţi câştiga mai mult timp pentru dvs. şi familia dvs. . . . . C 07/004
– Calea de ieşire din capcana timpului de lucru . . . . . C 07/006

Călătoria de afaceri . . . . . **C 08**
– Cum puteţi planifica o călătorie, economisind timp şi bani . . . . . C 08/002
– Când este avantajoasă călătoria cu avionul . . . . . C 08/005
– Ce trebuie să conţină mapa dvs. de călătorie . . . . . C 08/014
– De ce poate fi mai profitabil să colaboraţi cu o agenţie de voiaj . . . . . C 08/015

Citirea eficientă . . . . . **C 11**
– Trei instrucţiuni pentru citirea eficientă . . . . . C 11/003
– Cum puteţi deveni campion în citirea textelor lungi . . . . . C 11/006
– Cum puteţi ajunge să citiţi cu viteza „turbo“ . . . C 11/007
– Înţelegeţi întotdeauna ceea ce citiţi? . . . . . C 11/008

Comportamentul orientat către scop . . . . . **C 16**
– Un model inedit vă dezvăluie cele mai bune strategii pentru atingerea scopurilor dvs. . . . . C 16/002

Scanned with OKEN Scanner

– De ce scepticii şi cei lipsiţi de scrupule nu sunt parteneri potriviţi pentru dvs. ..... C 16/003
– Secretul gândirii, planificării şi acţiunii flexibile ..... C 16/007
– Ce faze ar trebui să parcurgeţi pentru punerea în practică a ideilor noi ..... C 16/008

Corespondenţa – intrări ..... C 21
– Cum ajungeţi mai devreme la corespondenţa zilnică ..... C 21/002
– Ce avantaje poate avea pentru dvs. o căsuţă poştală ..... C 21/003
– Cum puteţi economisi timp şi bani la prelucrarea intrărilor ..... C 21/004
– De ce nu ar trebui să citiţi fiecare scrisoare .... C 21/009
– În ce condiţii poate fi avantajoasă o poştă centralizată ..... C 21/012

Creativitatea ..... C 30
– Cum vă dezvoltaţi capacităţile creatoare ..... C 30/005
– Ce pot face pentru dvs. tehnicile creativităţii ... C 30/006
– Soluţii pentru o procedură *brainstorming* de succes ..... C 30/007
– Metoda *brainwriting* vă ajută să găsiţi idei noi ..... C 30/010

Decizia ..... D 06
– Şapte motive care împiedică luarea deciziilor ..... D 06/002
– Procesul decizional, pas cu pas ..... D 06/004
– Cum să luaţi cea mai bună decizie ..... D 06/007

Depozitarea documentelor ..... D 09
– Depozitarea – o obligaţie împovărătoare? ..... D 09/002
– Economisiţi peste două milioane de lei anual depozitând doar cu un biblioraft mai puţin ..... D 09/007

Scanned with OKEN Scanner

– Cum puteţi folosi în mod optim spaţiul de depozitare ..... D 09/008
– Soluţii pentru a găsi într-un minut orice act .... D 09/009

Dictafonul ..... **D 14**
– Şapte motive pentru a folosi dictafonul ..... D 14/002
– Ce dictafon este mai potrivit scopurilor dvs. ... D 14/002
– Ce trebuie să aveţi în vedere atunci când vă hotărâţi să procuraţi un dictafon de buzunar ..... D 14/003

Distrugerea documentelor ..... **D 20**
– Cum vă protejaţi împotriva hoţilor de date ..... D 20/002
– Ce trebuie neapărat să distrugeţi ..... D 20/003
– Ce faceţi cu scrisorile personale ..... D 20/003
– Cum alegeţi distrugătorul de documente potrivit cerinţelor dvs. ..... D 20/005
– Cea mai bună metodă pentru distrugerea actelor ..... D 20/008

Formularele ..... **F 33**
– Economisiţi timp utilizând formulare ..... F 33/002
– Care sunt cerinţele pe care trebuie să le îndeplinească un formular ..... F 33/007
– Cinci paşi de lucru pentru întocmirea unui formular eficient ..... F 33/008

Iluminarea locului de muncă ..... **I 09**
– O soluţie simplă de a spori cu 8% randamentul muncii dvs. ..... I 09/002
– Care sunt cerinţele unei bune iluminări a locului de muncă ..... I 09/003
– Trucuri pentru folosirea luminii naturale atunci când lucraţi la monitor ..... I 09/004
– Cum măsuraţi luminozitatea cu un calculator de buzunar ..... I 09/009

Scanned with OKEN Scanner

Informaţiile on-line ..... **I 21**
– Ce puteţi afla dintr-o bază de date ..... I 21/002
– Cum vă abonaţi la mega-biblioteca Internet ..... I 21/003
– Servicii on-line pentru oamenii de afaceri ..... I 21/008
– Cataloage comerciale şi web-uri de informare publică ..... I 21/012
– Programe Internet pentru utilizatorii români ..... I 21/014

Listele de control ..... **L 06**
– De ce avem nevoie de liste de control? ..... L 06/002
– Cum se aplică în mod corect listele de control ..... L 06/004
– Cum se dezvoltă listele de control ..... L 06/006

Locul de muncă ..... **L 17**
– Cum puteţi amenaja raţional locul dvs. de muncă ..... L 17/002
– 17 reguli de aur pentru locul dvs. de muncă .... L 17/004
– Ce mijloace de lucru trebuie să aveţi întotdeauna la îndemână ..... L 17/006
– Cum puteţi ţine totul sub control ..... L 17/012

Managementul echipei ..... **M 05**
– 8 reguli şi tehnici speciale pentru colaborarea în echipă ..... M 05/005
– Trucuri pentru accelerarea schimbului de informaţii în echipă şi pentru a profita de cunoştinţele tuturor membrilor ..... M 05/007
– Cum puteţi stabili în ce fază se află echipa dvs. şi ce trebuie să aveţi în vedere pentru un management optim al timpului ..... M 05/010
– Cum să evitaţi sindromul „Triunghiul Bermudelor" şi să economisiţi timp la discuţiile în echipă ..... M 05/012

Scanned with OKEN Scanner

Managementul proiectului ..... **M 07**
– Secretele coordonării cu succes
a proiectelor mari şi mici ..... M 07/002
– Cum subdivizaţi în mod ingenios
un proiect complex ..... M 07/004
– Ce ar trebui să aveţi în vedere
la întocmirea echipei ..... M 07/009
– Soluţii pentru depăşirea crizei de timp ..... M 07/013

Metoda hărţii ideilor ..... **M 27**
– De ce este important să vă schiţaţi
de fiecare dată ideile ..... M 27/002
– Gândurile dvs., proiectate negru pe alb ..... M 27/005
– Şapte paşi pentru a vă ordona rapid ideile ..... M 27/005
– Cum puteţi lua notiţe în timpul
convorbirilor, folosind puţine cuvinte ..... M 27/006
– Cum puteţi deveni creativ cu metoda hărţii
ideilor, economisind totodată timp ..... M 27/011

A spune „nu“ ..... **N 21**
– Ce câştigaţi spunând „nu“ ..... N 21/003
– Şapte greşeli datorate neputinţei
de a spune „nu“ ..... N 21/005
– De ce nu ar trebui să faceţi tuturor pe plac ..... N 21/007
– În ce situaţii vă este greu să spuneţi „nu“ ..... N 21/008

Obiectivele ..... **O 09**
– Dezvoltaţi o strategie a obiectivelor ..... O 09/004
– Cum vă consumaţi forţa pozitivă
dată de obiective ..... O 09/008
– Cum puteţi economisi timp
având obiectivele stabilite ..... O 09/009

Perfecţionismul ..... **P 17**
– Perfecţionismul vă fură din timpul dvs.
preţios ..... P 17/002

Scanned with OKEN Scanner

– Cum puteți deosebi perfecționismul de perfecțiune ..... P 17/003
– Trucuri pentru a evita cele opt mari capcane ale perfecționismului ..... P 17/006
– Ce puteți face când vă simțiți răspunzător pentru tot ceea ce se întâmplă ..... P 17/008

Planificarea ..... **P 21**
– Tehnici pentru a vă ordona gândirea ..... P 21/003
– Coșul cu problemele săptămânii – un mijloc optim de planificare riguroasă ..... P 21/010
– Învățați „să coabitați" cu neprevăzutul ..... P 21/013

Planificatoarele ..... **P 23**
– Cum vă ușurează planificatoarele munca de zi cu zi ..... P 23/002
– Soluții pentru a avea întotdeauna imaginea de ansamblu asupra unui proiect ..... P 23/003
– Cum vă puteți întocmi cu succes propriile planificatoare ..... P 23/003
– Modele de planificatoare utilizate curent ..... P 23/005
– Când sunt oportune panourile planificatoare .... P 23/009

Planul documentelor ..... **P 31**
– Cum câștigați claritate și timp cu un plan corect al documentelor ..... P 31/002
– Acum puteți economisi o jumătate de oră pe zi ..... P 31/003
– Șapte cerințe de bază ale planului documentelor ..... P 31/004
– Alegeți planul care servește în mod optim nevoilor dvs. ..... P 31/005

Stabilirea priorităților de lucru ..... **P 45**
– O metodă prețioasă pentru a dispune, în sfârșit, de suficient timp pentru scopurile dvs. importante ..... P 45/002

Scanned with OKEN Scanner

– Cum vă puteţi eşalona sistematic sarcinile în funcţie de priorităţi ..... P 45/004
– Ce puteţi face pentru a vă gestiona mai bine timpul ..... P 45/006

Regula 20/80 ..... R 15
– Regula 20/80 vă sprijină împotriva perfecţionismului ..... R 15/004
– Nouă motive pentru a face din regula 20/80 instrumentul succesului dvs. ..... R 15/005
– Cum să vă folosiţi optim timpul prin „efectul de levier" ..... R 15/006
– Cinci paşi pentru planificarea eficientă a sarcinilor ..... R 15/007
– Cum deosebiţi sarcinile cu adevărat importante pentru scopurile dvs. ..... R 15/009

Scaunul de birou ..... S 05
– Ce trebuie să pretindeţi de la un scaun de birou ..... S 05/002
– Cum să vă protejaţi împotriva durerilor de spate ..... S 05/004
– Poziţia optimă de şedere ..... S 05/004

Sistemele de operare cu tehnica de calcul ..... S 10
– Ce înseamnă un sistem de operare şi ce poate realiza el ..... S 10/002
– Avantajele şi dezavantajele celor mai populare sisteme de operare ..... S 10/004
– Cum vă puteţi hotărî asupra celui mai potrivit sistem de operare ..... S 10/010
– Dicţionar explicativ de termeni informatici ..... S 10/013

Stresul ..... S 25
– De ce stresul vă poate influenţa negativ activitatea ..... S 25/004

Scanned with OKEN Scanner

– Care sunt simptomele stresului ..... S 25/005
– Şapte paşi strategici pentru a învinge stresul ..... S 25/009

Şedinţele ..... **Ş 16**
– Pregătirea optimă a şedinţelor ..... Ş 16/002
– De ce e bine să anulaţi unele şedinţe ..... Ş 16/002
– Cum faceţi corect o invitaţie pentru o şedinţă ..... Ş 16/003
– Ce obţineţi printr-o şedinţă organizată înaintea unui meci de fotbal ..... Ş 16/006

Atingerea scopurilor prin tehnica bradului ..... **T 08**
– De ce, începând de astăzi, nu trebuie să vă mai irosiţi timpul într-un labirint de sarcini şi activităţi ..... T 08/002
– Ce puteţi face pentru a vă canaliza energiile către atingerea creativă a scopului propus ..... T 08/004
– Cum scăpaţi de capcana timpului, îmbunătăţind efectiv organizarea activităţilor dvs. ..... T 08/006

Telefonul ..... **T 15**
– Ce puteţi face pentru a conduce discuţia în direcţia dorită ..... T 15/004
– Zece sfaturi pentru pregătirea unei convorbiri ..... T 15/008
– Cum puteţi negocia cu succes prin telefon ..... T 15/010
– Antrenamente pentru a fi concis ..... T 15/012
– Cum puteţi întrerupe inteligent apelurile nedorite ..... T 15/014

Scanned with OKEN Scanner

LISTE DE CONTROL

Optimizarea
prezentărilor dvs. ..... formulare + liste de control/006
Pregătirea şi desfăşurarea
unei discuţii critice ..... formulare + liste de control/007
Autocontrolul asupra
convorbirilor telefonice ... formulare + liste de control/009
Autocontrolul asupra
programului zilnic ..... formulare + liste de control/010

Pregătirea absenţei dvs. ..... A 03/014
Crearea unei baze de date pentru adrese ..... A 09/010
Cum puteţi învinge „amânita“ ..... A 13/012
„Trusa personală“ pentru valorificarea
timpilor de aşteptare ..... A 22/013
Rezultatele autodisciplinării ..... A 26/009
Propriile recompense ..... A 31/008
Cum scăpaţi din capcana timpului ..... C 07/006
Pregătirea sistematică a călătoriilor de afaceri .... C 08/018
Citirea corectă ..... C 11/009
Cum puteţi aborda cu succes problemele
cu ajutorul strategiei delfinului ..... C 16/011
Prelucrarea eficientă a corespondenţei intrate .... C 21/013
11 condiţii pentru stimularea creativităţii ..... C 30/013
Căutarea informaţiilor ..... D 06/007
Decizii rapide şi corecte în 13 paşi ..... D 06/012
Buna organizare a documentelor ..... D 09/014
Cumpărarea unui dictafon de buzunar ..... D 14/011
Achiziţionarea unui distrugător de documente ... D 20/009
Conceperea unui formular ..... F 33/013
Iluminarea optimă a biroului dvs. ..... I 09/012
Dulăpiorul de medicamente ..... L 06/003
Pregătirea unui seminar ..... L 06/008
Evaluarea locului de muncă ..... L 17/012
Astfel vă conduceţi eficient echipa ..... M 05/014

Scanned with OKEN Scanner

În ce situații puteți utiliza cu succes metoda hărții ideilor ..... M 27/012
Cum formulați un refuz politicos ..... N 21/011
17 pași pentru urmărirea obiectivului ..... O 09/010
Cum combatem perfecționismul ..... P 17/008
Cum vă împărțiți timpul pe parcursul anului? .... P 21/004
Capcanele planificării personale ..... P 21/015
Alegerea celui mai potrivit planificator ..... P 23/021
Formula de succes pentru planul documentelor dvs. ..... P 31/020
Cum vă identificați și vă evaluați sarcinile cu ajutorul analizei de tip ABC ..... P 45/012
Aplicarea regulii 20/80 la scopurile dvs. ..... R 15/012
Cum alegeți cel mai bun scaun de birou ..... S 05/008
Evitarea capcanelor stresului ..... S 25/016
Învingerea stresului ..... S 25/018
Pregătirea ședinței ..... Ş 16/010
Ședința – dintr-o privire ..... Ş 16/012
Stabilirea scopului și a sarcinilor cu ajutorul tehnicii bradului ..... T 08/015
Convorbiri telefonice optime ..... T 15/018

TESTE

Suferiți din cauza obișnuinței de a amâna? ..... A 13/002
Sunteți prins în capcana timpului de lucru? ..... C 07/002
Citiți corect? ..... C 11/004
Teste de creativitate ..... C 30/003
Sunt îndeplinite condițiile optime la locul dvs. de muncă? ..... L 17/003
Cât de eficient lucrează echipa dvs.? (Testați gradul de maturitate a echipei dvs.) ..... M 05/003
Sunteți excesiv de binevoitor? ..... N 21/003
Sunteți afectat de perfecționism? ..... P 17/004
Stabiliți-vă profilul personal al stresului ..... S 25/007

Scanned with OKEN Scanner

FORMULARE

Scopurile dvs. profesionale
şi personale ..... formulare + liste de control/001
Scopul major şi
scopurile secundare ..... formulare + liste de control/002
Liste de repere şi adrese
pentru desfăşurarea coerentă
a documentării pe
Internet ..... formulare + liste de control/003
Privire de ansamblu asupra
vizitelor dvs. regulate pe
Internet ..... formulare + liste de control/004
Listă de sarcini –
Privire de ansamblu asupra
activităţilor zilnice ..... formulare + liste de control/005
Evidenţa circulaţiei
notelor interne ..... formulare + liste de control/008

Controlul acţiunilor în curs de desfăşurare
în perioada absenţei dvs. ..... A 03/005
Evidenţa corespondenţei intrate ..... A 03/006
Mesaje importante pe durata absenţei dvs. ..... A 03/010
Protecţia dvs. împotriva „sindromului amânării“ .. A 13/011
Contractul cu sine ..... A 25/005
Lista de laude ..... A 31/006
Formular de comandă pentru
o agenţie de voiaj ..... C 08/017
Distribuirea corespondenţei ..... C 21/007
Notă însoţitoare (a corespondenţei) ..... C 21/012
Cererea de concediu ..... F 33/003
Raport asupra
vizitei/călătoriei/discuţiei ..... F 33/010; F 33/012
Comandă de proiect ..... M 07/005
Program de termene şi proceduri în
derularea proiectului ..... M 07/014

Scanned with OKEN Scanner

Raport privind derularea proiectului ..... M 07/018
Raport privind finalizarea proiectului ..... M 07/020
Stabilirea obiectivului ..... O 09/006
Planificarea personală anuală ..... P 21/009
Planificarea personală lunară ..... P 21/011
Coşul lucrărilor săptămânale ..... P 21/012
Coşul sarcinilor zilei ..... P 21/013
Plan zilnic, după priorităţi ..... P 45/010
Planificarea sarcinilor ..... R 15/011
Invitaţie la şedinţă ..... Ş 16/014
Procesul-verbal al şedinţei ..... Ş 16/015
Domeniile sarcinilor dvs. ..... T 08/010
Notiţe telefonice ..... T 15/006; T 15/007

Scanned with OKEN Scanner

INDEX

absențe ..... A 03
– planificatoare pentru ~ ..... P 23/007-008
activități monotone ..... A 13/004
acțiuni în curs de desfășurare
(controlul ~) ..... A 03/005
administrarea documentelor ..... P 31
adrese (administrarea ~) ..... A 09
agenții aeriene ..... C 08/008
agenții de voiaj ..... C 08/015-016
agenții *rent a car* ..... C 08/012
amânare ..... A 13
amenajarea biroului (mobilier) ..... L 17/004
analiza de tip ABC ..... P 45
aniversări (în cadrul firmei) ..... A 03/011
aparate pentru distrugerea
documentelor ..... D 20/005-009
aplicații software ..... S 10
aranjarea materialelor de lucru ..... L 17/006-011
arhivarea documentelor ..... D 09; P 31
arhivarea numerelor de telefon ..... T 15/017
așteptare ..... A 22
atingerea scopurilor ..... T 08
atitudine flexibilă ..... C 16; P 45/011
atmosferă de lucru ..... A 31/008
autocritică ..... P 17/007
autodisciplină ..... A 26
automotivație ..... A 31
autorecompense ..... A 31/008
autoritate ..... C 16/008

RS RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

B

„balast" în mesajele scrise . . . . . C 11/002
baze de date „adrese" . . . . . A 09
baze de date „documente" . . . . . P 31
baze de date „on-line" . . . . . I 21
bilanț personal . . . . . N 21/008
brainstorming . . . . . C 30/007-009
brainwriting . . . . . C 30/010
bunăvoință excesivă (test) . . . . . N 21/003

C

capcane ale perfecționismului . . . . . P 17/006-008
capcane ale planificării . . . . . P 21/013-016
capcane ale stresului . . . . . S 25/016
capcane ale timpului de lucru . . . . . C 07
cartotecă pentru adrese . . . . . A 09/006
cartotecă rotativă pentru adrese (Rolodex) . . . . . A 09/008
cataloage comerciale on-line . . . . . I 21/012
călătorii de afaceri . . . . . C 08
– ~ cu autoturismul . . . . . C 08/007; C 08/011-012
– ~ cu avionul . . . . . C 08/005-008
– ~ cu trenul . . . . . C 08/005; C 08/010-011
– informare pentru ~ . . . . . C 08/004; C 08/013-014
– mijloace de organizare pentru ~ . . . . . C 08/013-014
– planificarea ~ . . . . . C 08
– planul ~ . . . . . A 03/012
– timpi de așteptare în ~ . . . . . A 22/005; A 22/007
cărți de credit . . . . . C 08/016-017
căsuțe poștale . . . . . C 21/002-003
cecuri . . . . . C 21/010
citire eficientă . . . . . C 11
citire rapidă . . . . . C 11/003; C 11/007
clasarea documentelor . . . . . D 09/006
codificarea documentelor . . . . . P 31/015

Scanned with OKEN Scanner

colaboratori ..... C 16/007; M 05
comanda de proiect ..... M 07/003; M 07/005
comportament activ/pasiv ..... C 16/011
comportament creativ ..... C 16/006-007
comportament orientat către scop ..... C 16
compromisuri ..... C 16/003; C 16/008
concediu ..... A 03
– cerere de ~ ..... F 33/003
– planificator pentru ~ ..... P 23/007
concizie (în convorbirile telefonice) ..... T 15/012-013
conducerea echipei ..... M 05
confidențialitatea documentelor ..... D 20/003; D 20/004
contacte de afaceri (în absența dvs.) ..... A 03/011
contract cu sine ..... A 26/005
control ..... R 15/010
– ~ al calității ..... M 07/014-015
convorbiri telefonice optime ..... T 15/018
coordonarea proiectului ..... M 07/017-018
corespondența dintre strategii și scopuri ..... C 16
corespondență (intrări) ..... C 21
– distribuirea ~ ..... C 21/007
– înregistrarea ~ ..... C 21/006-007
– prelucrarea ~ în perioada absenței dvs. ..... A 03/006
corpuri de iluminat ..... I 09/008
creativitate ..... A 22/010; C 30
culori (efecte psihice ale culorilor) ..... I 09/008
cuvinte-cheie ..... D 09/010; P 31/004; P 31/006

D

decizii ..... D 06
delegare ..... A 22/008; P 17/007; P 45/004; R 15/010; T 08/011
depozitarea documentelor ..... D 09; P 31
– ~ electronică ..... D 09/013-014
– ~ pe termen scurt ..... D 09/003

Scanned with OKEN Scanner

dictafoane . . . . . D 14
discuţii . . . . . M 07/016-017; R 15/005
– ~ în echipă . . . . . M 05/012-013
distribuirea corespondenţei . . . . . C 21/007
distrugerea documentelor . . . . . D 09/004; D 20
drept de semnătură . . . . . A 03/008
drivere . . . . . S 10

E

echipa
– ~ unui proiect . . . . . M 07/009; M 07/011-012
– faze ale evoluţiei ~ . . . . . M 05/010-011
economie de spaţiu . . . . . P 23/015
economie de timp . . . . . C 07/004; D 09/003; D 09/007; N 21/007; O 09/009; P 31/003
„efectul de levier“ . . . . . R 15/005
emisferele cerebrale (funcţionalitate diferită) . . . . . M 27/005
ergonomie . . . . . I 09; S 05
evaluarea alternativelor . . . . . D 06/009-011

F

factori perturbatori . . . . . A 26/007
facturi . . . . . C 21/010
faxuri . . . . . C 21/010
fişe (pentru adrese) . . . . . A 09/006
flux de lucru . . . . . L 17/006
formulare de lucru . . . . . F 33
– ~ concepute pe PC . . . . . F 33/005; F 33/006
– ~ individualizate . . . . . F 33/004
– ~ pentru stabilirea obiectivului . . . . . O 09/006
– ~ tipărite . . . . . F 33/006
– ~ tipizate . . . . . F 33/004

Scanned with OKEN Scanner

G

gândire paradoxală ..... C 16/006
gândire pe bază de imagini ..... T 08/004
gândire pozitivă ..... O 09/008
greşeli datorate neputinţei de a spune „nu" ... N 21/005-006
greşeli datorate perfecţionismului ..... P 17/007
greşeli datorate planificării ..... P 21/013; P 21/014
greşeli de citire ..... C 11/004

H

hoteluri (rezervarea locurilor) ..... C 08/013; C 08/015

I

iluminare ..... I 09; L 17/005
– ~ naturală ..... I 09/004
imaginaţie ..... O 09/007
informare (procurarea informaţiilor) ..... D 06/006; M 07/015-016; R 15/008
„information handling" ..... D 09/002
informaţii on-line ..... I 21
interes (scăderea ~) ..... O 09/007
Internet ..... I 21
intrări (corespondenţă) ..... C 21
invitaţii (pentru şedinţe) ..... Ş 16/003; Ş 16/014

Î

împuterniciri ..... A 03/004; C 21/003
îndosariere ..... D 09/005; D 09/008-009
înregistrarea corespondenţei ..... C 21/006-007
însemnări (pe marginea corespondenţei) ..... C 21/011
întâlniri de afaceri ..... C 08
întreruperea convorbirilor telefonice nedorite ..... T 15/014

Scanned with OKEN Scanner

laude adresate colaboratorilor . . . . . M 07/019
lectură . . . . . A 22/011
lista documentelor . . . . . P 31/009
liste de control . . . . . L 06
liste de numere telefonice . . . . . T 15/016
locțiitor (în perioada absenței dvs.) . . . . . A 03/002
locul de muncă . . . . . L 17
– ~ al echipei . . . . . M 05/009
– cerințele ~ . . . . . T 08/008
– factori de stres la ~ . . . . . S 25/005

M

MacOS . . . . . S 10/008
managementul proiectului . . . . . M 07
mapa de călătorie . . . . . C 08/014
mapa documentelor în lucru . . . . . A 03/008-009
mass-media (on-line) . . . . . I 21/007-008
metoda 6–3–5 (creativitate) . . . . . C 30/011
metoda hărții ideilor (*mind-mapping*) . . . . . M 27
mijloace de transport
(evaluarea alternativelor) . . . . . C 08/005-011
mobilier . . . . . L 17/004
monitorul PC (lucrul la monitor) . . . . . I 09/004
MS DOS . . . . . S 10/004-005
munca în echipă . . . . . C 16/010; M 05
– disfuncții în ~ . . . . . M 05/002
– planificator al timpului la ~ . . . . . M 05/008-009

N

negociere
– ~ în deplasare . . . . . C 08/012
– ~ prin telefon . . . . . T 15/010-011

Scanned with OKEN Scanner

notițe ..... M 27/002; M 27/005-006
– ~ telefonice ..... M 27/006-008; T 15/005

O

obiective ..... C 07/006-008; O 09
oboseală ..... I 09/004; I 09/006; I 09/011-012; S 05/002; S 05/004
optimizare ..... A 22/008
ordinea de zi a ședinței ..... Ş 16/004
ordonare (sisteme de ~ a documentelor) .... D 09/009-013; P 31/005-019
ordonarea ideilor ..... M 27/005-006
OS/2 Warp ..... S 10/007-008

P

panouri pentru planificare ..... P 23
perfecționism ..... C 07/006; P 17; R 15/004
– capcane ale ~ ..... P 17/006-008
– greșeli cauzate de ~ ..... P 17/007
piedici în luarea deciziilor ..... D 06/002-003
planificare ..... P 21
– ~ anuală ..... P 21/008-009
– ~ cheltuielilor (pentru un proiect) ..... M 07/012-013
– ~ lunară ..... P 21/010-011
– ~ (pregătire) mintală ..... A 26/007-008
– ~ proiectului ..... M 07
– ~ săptămânală ..... P 21/010; P 21/012
– ~ scopurilor și a sarcinilor ..... T 08
– ~ termenelor și procedurilor ..... M 07/013-014
– ~ timpului ..... A 22/003; C 07/005; N 21/008; R 15
– ~ zilnică ..... P 21/012-013; P 45/009-010
– capcane ale ~ ..... P 21/013-016
– greșeli ale ~ ..... P 21/013-014

Scanned with OKEN Scanner

planificatoare ..... P 23
– ~ cu buzunare ..... P 23/013
– ~ cu fişe în T ..... P 23/013
– ~ cu perforaţii ..... P 23/014
– ~ de proiect ..... P 23/005
– ~ mobile ..... P 23/015
– ~ rulante ..... P 23/012
– producători de ~ ..... P 23/016
planul desfăşurării proiectului ..... M 07/008-010
planul documentelor ..... P 31
poziţia de şedere ..... S 05/004
prezentări ..... M 27/011
principiul lui Pareto ..... R 15
priorităţi ..... C 07/004; O 09/009; R 15/009
– ~ de lucru ..... C 08/003; P 45
probleme (definirea ~) ..... D 06/004
procesul decizional ..... D 06/004
proces-verbal ..... M 27/011; Ş 16/008; Ş 16/015
profilul personal al stresului ..... S 25/007-009
programe pentru administrarea adreselor ..... A 09/003; A 09/005
proiecte ..... A 13/006; A 13/009; A 22/011; M 07
– coordonarea ~ ..... M 07/017-018
– structura ~ ..... M 07/006-007
provideri Internet ..... I 21/005-007

R

randament ..... I 09/002
rapoarte ..... F 33/010; F 33/012; M 07/018; M 07/020
reduceri de cheltuieli ..... I 09/009-010
– raportul cheltuieli-rezultate ..... R 15/003
refuz (a spune „nu“) ..... N 21
regula 20/80 ..... R 15
reguli de citire ..... C 11/005

Scanned with OKEN Scanner

relaţii interumane ..... M 07/009; M 07/011-012; R 15/006
– ~ în echipă ..... M 05/006
reprogramări ..... A 03/009; D 09/005
retrospectivă ..... R 15/012
Rolodex (v. cartotecă rotativă pt. adrese) .... A 09/008-009

S

sarcini ..... R 15/004; R 15/007-012
– ~ angajaţilor ..... P 17/007
– ~ privind convorbirile telefonice ..... T 15/004
– ~ şi scopuri ..... M 05/005-006; P 45
– domenii de ~ ..... T 08/006-011
– evaluarea ~ ..... P 45/003-008
sănătate (efectele iluminării incorecte) ..... I 09/011
scaune de birou ..... S 05
scopuri ..... M 07; O 09
scrisori ..... A 09/003; C 21
secrete de serviciu ..... D 20
– clasificarea documentelor ~ ..... D 20/003-004
seminarii ..... L 06/008
servicii „on-line" pentru oamenii de afaceri .. I 21/008-013
sindromul amânării ..... A 13
sindromul „Triunghiul Bermudelor"
(la munca în echipă) ..... M 05/012
sisteme de informare ..... M 07/015-016
sisteme de operare cu tehnica de calcul ..... S 10
sisteme de ordonare a documentelor ..... D 09/009-013; P 31/005-019
software ..... S 10
– ~ pentru Internet ..... I 21
sortarea corespondenţei ..... C 21/004-005
spirala listei de control ..... L 06/006
standarde pentru clasificarea documentelor
după gradul de confidenţialitate ..... D 20/004
strategia delfinului ..... C 16

Scanned with OKEN Scanner

strategia obiectivelor ..... O 09/004
strategii de abordare a problemelor ..... C 16/002-006
strategii în managementul echipei ..... M 05/010-011
stres ..... S 25
– capcane ale ~ ..... S 25/016
suprasolicitare ..... A 26/008

Ş

şedinţe ..... Ş 16
– ordinea de zi a ~ ..... Ş 16/004
„şedinţomanie“ ..... Ş 16/002

T

tehnica bradului ..... T 08
telefon ..... T 15
termene de finalizare
(respectarea ~) ..... A 03/003; A 13/009
termene de păstrare a documentelor ..... D 09/006
termeni informatici ..... S 10/013-014
timp
– ~ liber ..... C 07/004
– economie de ~ ..... C 07/004; D 09/003;D 09/007; N 21/007; O 09/009; P 31/003;
– gestionarea ~ ..... A 22; M 05/005; M 05/006-013; P 17; P 21; P 45

W

Windows 3.11 ..... S 10/004
Windows 95 ..... S 10/005-006
Windows 97 ..... S 10/006
Windows NT ..... S 10/007

Scanned with OKEN Scanner

Motivaţia 1

Cum să vă atingeţi scopurile

● Nu vă fie teamă de greşeli!

Modul în care omenirea a evoluat de-a lungul secolelor n-a fost un marş triumfal, din victorie în victorie. Am putea vorbi, mai curând, despre un şir de încercări soldate cu multe succese, dar cu şi mai multe eşecuri. Erorile îşi au locul lor pozitiv în cunoaştere. Nu vă fie teamă de căi, idei şi metode noi! Gândiţi-vă mereu la faptul că greşelile pot fi utile, dacă sunteţi pregătit să învăţaţi din ele.

● Evitaţi contactul cu dl „nici vorbă"!

Firește, și dvs. sunteți receptiv la convingerile, aprecierile și atitudinile celorlalți. În cazul în care persoanele din anturajul dvs. au o atitudine de tip „nici vorbă, imposibil, nu se poate!", aceasta vă va influenta negativ și, astfel, va afecta realizările dvs. De aceea este important să vă petreceți mai mult timp cu persoane care au o atitudine optimistă față de viață și care vă influențează pozitiv.

● Fiţi înarmat!

Analizaţi mai întâi incertitudinile, piedicile şi pericolele potenţiale. Ce influenţe negative pot să apară? De exemplu, lipsa de sprijin, lipsa de cunoştinţe tehnice, de timp, loc, energie, bani sau experienţă vor influenţa negativ motivaţia dvs. de a atinge un scop. Fiţi conştient de aceste piedici cât mai devreme posibil şi înlăturaţi-le la timp din drum. Astfel vă măriţi perspectivele de succes şi vă veţi putea realiza scopul evitând multe dintre cauzele stresului.

Planificarea activităţilor 2

Ce ar trebui să verificaţi înainte de a încheia lucrul

☐ Aţi rezolvat tot ceea ce aţi planificat?

☐ Pe care dintre sarcinile nerezolvate le puteţi replanifica pentru ziua următoare?

Scanned with OKEN Scanner

☐ Care dintre sarcinile nerezolvate nu depind de un termen anume sau se dovedesc a fi complet inutile?

☐ Alcătuiți-vă o listă de sarcini fără termene sau notați-le într-un carnețel. Zilnic treceți aici tot „mărunțișul" pe care vreți să-l rezolvați personal, dar care nu este legat de vreun termen. Notați alături, mare și cât mai vizibil, durata de muncă aproximativă pentru fiecare sarcină. Dacă, în timp, vor apărea „ferestre" în programul dvs. de lucru, găsiți astfel, din capul locului, o sarcină potrivită.

☐ În cazul în care constatați frecvent că, la sfârșitul zilei, nu ați rezolvat toate problemele importante, verificați modul în care v-ați gestionat timpul. Căutați „vinovații": convorbiri telefonice prea lungi, căutări îndelungate ale unei documentații; discuții prelungite; insuficiente delegări de sarcini; întreruperi dese; probleme cu tehnica de birou sau de atelier; stabilirea nepotrivită a priorităților; reprogramări incomplete etc.

Pentru a remedia această situație, faceți-vă scurte notițe și stabiliți de când și cum anume vreți să rezolvați una sau alta dintre problemele cronofage. Transcrieți sarcinile rămase în planul dvs. de muncă pentru ziua următoare. În sfârșit, vă puteți bucura de odihnă!

Convorbirile telefonice 3

Clienți la telefon

Clienții care vă dau telefon sunt foarte importanți pentru activitatea firmei dvs. Orice persoană interesată care nu vă găsește prin telefon sau închide înainte ca dvs. să ridicați receptorul reprezintă o sansă irosită pentru evoluția firmei. De acest lucru ar trebui să fie conștienți toți colaboratorii dvs. De aceea, în cadrul societății pe care o conduceți, evitați următoarele trei greșeli:

Scanned with OKEN Scanner

■ **Greşeala 1:** Purtaţi o discuţie pe o linie telefonică internă şi nu reacţionaţi deloc la un apel telefonic din afară sau reacţionaţi după ce telefonul a sunat de trei sau de mai multe ori.

■ **Recomandare:** Apelurile externe au prioritate faţă de cele interne. Întrerupeţi imediat discuţia şi răspundeţi la apelul telefonic din exterior.
Asiguraţi-vă că toţi colaboratorii se comportă astfel şi daţi-le indicaţii clare şi concise pentru aceste cazuri.
De exemplu, întreruperea convorbirii „pe interior" poate fi anunţată interlocutorului astfel: „Scuze, dar tocmai primesc un telefon din afară. Am să vă sun imediat ce termin". În acest fel, fiecare colaborator va şti că necesitatea este cea care determină întreruperea convorbirii, iar nu impolitetea sau motive subiective.

■ **Greşeala 2:** Cel care v-a sunat din exterior are o problemă pe care nu o puteţi rezolva imediat la telefon sau pentru care nu sunteţi calificat (autorizat), iar dvs. amânaţi ajutorul pe o durată nedeterminată.

■ **Recomandare:** Preluaţi problema clientului, eliberându-l de griji în această privinţă. Notaţi numărul său de telefon şi momentul când poate fi găsit. Promiteţi-i că-l veţi suna peste maximum 24 de ore.
Truc: Sunaţi totuşi mai devreme, în cazul în care aveţi deja suficiente cunoştinţe pentru un raport concret de intermediere: „Piesa de schimb dorită de dvs. este livrabilă. Mai mult, se află deja pe drum şi am să vă sun imediat ce ajunge la noi".

■ **Greşeala 3**: Lipsiţi pentru câteva minute din birou, dar nimeni nu se simte „răspunzător" pentru telefonul care sună în van.

■ **Recomandare**: În cazul folosirii încăperii de către mai multe persoane, aveţi grijă ca oricare dintre cei prezenţi să poată prelua convorbirea. Dacă este posibil din punct de vedere tehnic, apelul telefonic să fie orientat către dvs. sau către un colaborator. Această manevră ar trebui să fie cunoscută de fiecare angajat. Dacă reţeaua telefonică internă este complicată, o notă cu paşii ce trebuie făcuţi în asemenea situaţii, afişată lângă telefon, ar înlesni reacţia potrivită.

Scanned with OKEN Scanner

Timpul dvs.

4

Astfel economisiți timp

- Nu trebuie să răspundeți cu o scrisoare-fluviu la fiecare corespondență primită. Notați scurte răspunsuri sau cereri direct pe hârtia citită și, apoi, la fax cu ea!

- Aveți totul pregătit? În orice caz, de la locul de muncă n-ar trebui să vă lipsească sertare sau coșuri (etichetate) pentru: contracte-tip; formulare de fax; alte formulare utilizate frecvent; hârtie pentru ciorne.

- Este eficientă administrarea adreselor dvs. (pe hârtie și/sau PC)? Dacă vă vedeți nevoit să căutați des, iar căutarea durează prea mult, faceți-vă timp și îndreptați lucrurile.

- Nu trebuie întotdeauna să scrieți texte complete. Schițați-vă proiectele de scrisori (pe hârtie sau PC) și lăsați în seama asistentului dvs. formularea finală și configurarea optimă. Scrisoarea terminată vă va fi dată la semnat.

- Scrieți citeț. Aceasta este o economie de timp, atât pentru destinatarul scrisorii, cât și pentru dvs.; se evită astfel timpul pierdut pentru nedorite întrebări (și răspunsuri) de clarificare.

- Trebuie să rezolvați chiar totul în scris? În multe cazuri este suficient și un scurt telefon.

- O masă de scris pe care nu s-a făcut ordine ascunde multe pericole de distragere a atenției și de irosire a timpului. Deci, faceți ordine, faceți loc pe birou.

- Înainte de a scrie, schițați-vă punctele esențiale și stabiliți o succesiune a lor.

- Puneți neapărat accent pe corectitudinea în exprimare. Prelucrați-vă textul de două ori. Prima oară fiți atent exclusiv la conținut (corespund facturile și cifrele?) și la stil. Abia la a doua parcurgere căutați (în textul tocmai modificat) greșeli de ortografie, de punctuație sau alte greșeli gramaticale. În cazul textelor scurte și cu un conținut simplu, puteți desfășura simultan cele două operațiuni. La comunicări sau

Scanned with OKEN Scanner

adnotări scurte, un control rapid este suficient. Numai scrierile de importanță deosebită, cu consecințe juridice și economice, precum contractele, ar trebui să le supuneți unui control suplimentar, care să fie efectuat de partenerul sau de asistentul dvs.

- Verificați: Ce anume trebuie să scrieți special dvs.? Delegați și aveți încredere în capacitatea colaboratorilor – în definitiv, dvs. i-ați angajat.

- Durează prea mult lucrul cu computerul și prelucrarea textului? Remediați imediat situația. Faceți-vă timp pentru a cunoaște mai bine și a utiliza mai eficient funcționalitățile și posibilitățile computerului. 10 minute dedicate pe zi acestei autoinstruiri înseamnă doar o săptămână pe an. În afară de pierderile de timp, problemele repetate pe care le ridică un computer – pe cât de necunoscut, pe atât de „ostil" – vă perturbă starea de spirit și motivația.

Călătoriile cu mașina 5

Evitați timpii morți

Conducerea automobilului este o muncă dură. În timp ce șoferul profesionist este plătit pentru timpul și efortul consumate la volan, dvs., ca pasager, vă petreceți pe parcursul călătoriei mult timp care, de regulă, se scurge fără folos. Iar munca dvs. propriu-zisă, cea care produce venit, începe abia la locul destinației.

De aceea, verificați consecvent pentru fiecare călătorie:

- dacă nu este cumva mai avantajoasă varianta de transport avion/tren plus taxi, variantă care vă oferă ore prețioase de lucru și/sau repaus, chiar dacă sunteți ceva mai mult timp pe drum;

- dacă este într-adevăr necesară deplasarea pentru atingerea scopurilor dvs.;

- dacă o singură întâlnire de afaceri este cu adevărat indispensabilă în acel moment sau o puteți „lega" de alte întâlniri și vizite în zona respectivă;

- dacă este posibilă o întâlnire „la jumătatea drumului".

Scanned with OKEN Scanner

După unele studii ale serviciilor de circulație rutieră, 24% dintre accidentele grave de pe autostrăzi au drept cauză somnul la volan. Alte studii apreciază această cotă la 50%. Oricum, un lucru este sigur: nici unul dintre șoferii obosiți nu s-a gândit că „tocmai pe el" îl va prinde somnul.

Dacă nu puteți evita călătoriile lungi, țineți cont de următoarele sfaturi:

- În nici un caz nu conduceți mai mult de 8 ore pe zi.
- Gândiți-vă că eficiența dvs. se reduce net deja după 4 ore de șofat.
- Îngrijiți-vă permanent ca interiorul mașinii să fie aerisit
- Luați în mod regulat pauze, mișcați-vă și faceți exerciții simple de gimnastică, chiar dacă vremea este urâtă.
- Pericolul de a adormi la volan este foarte mare între orele 3 și 5. Îndeosebi în acest interval este bine să faceți pauze pentru mișcare. Și după-amiaza, către ora 14, există un „punct mort" al bioritmului. Programați-vă pauze și în această perioadă.
- Aveți grijă la mâncarea dinaintea și din timpul călătoriei: fructe, legume și cereale – da; mâncare grasă și prea multă – nu!
- Cafeaua nu este un stimulent eficient împotriva somnului. După câteva minute, curba stării dvs. de vigilență va coborî rapid.

Atitudinea pozitivă

6

Gândiți-vă întotdeauna la „apoi"

Recunoașteți că nu toate sarcinile și deciziile vă fac plăcere. Însă amânarea excesivă duce adeseori la stres, la tensiune psihică, iar ca urmare, eficiența dvs. se poate reduce considerabil.

De aceea, gândiți-vă întotdeauna că la sfârșit apare ceva pozitiv pentru dvs., ba mai mult – un câștig în prestigiu și în venituri.

Chiar și un rău presupus are partea sa bună.

Scanned with OKEN Scanner

Recunoaşterea unei greşeli, despărţirea – îndelung amânată – de un partener, transmiterea unei veşti neplăcute, toate acestea pot avea ca efecte descărcarea de temeri, creşterea conştiinţei de sine şi deschiderea unor perspective noi.

Comunicarea la birou 7

Limbaj codificat între şefi şi colaboratori apropiaţi

Trebuie să comunicaţi şefului sau colaboratorului dvs. o informaţie importantă, iar el se află într-o discuţie din care nu poate fi deranjat. În acelaşi timp, ştiţi că mesajul dvs. nu poate fi amânat pentru că aţi rata o oportunitate.

Puteţi evita această dilemă dacă născociţi împreună un limbaj comun al semnelor, simplu şi clar. Marcaţi actele importante cu un semn al exclamării sau notaţi pe un bilet, de exemplu, „R" dacă vreţi să comunicaţi că este necesară o nouă discuţie.

Exemple de prescurtări ce pot fi utilizate:

!	Important
?!	De clarificat neapărat
C	De controlat

R	Este necesară o nouă discuţie
✓	Rezolvat
A	Trebuie arhivat
D	Decizie imediată
T✓	Convorbire telefonică rezolvată
T	Încearcă mai departe
⊘	Termenul a fost acceptat
⊗	Este necesar un nou termen
↻	Este nevoie de o nouă prezentare

Scanned with OKEN Scanner

Şedinţele 8

Ce puteţi face împotriva întârzierilor

Întârziaţii reprezintă un necaz frecvent. Ei perturbă desfăşurarea şedinţei, informaţiile trebuie repetate sau cei punctuali sunt pedepsiţi prin faptul că sunt nevoiţi să aştepte, irosindu-şi timpul.

5 sfaturi pentru rezolvarea problemei:

- Nu-i luaţi în considerare pe întârziaţi. Nu le faceţi favoarea de a repeta ceea ce s-a spus în lipsa lor.
- Aveţi grijă ca documentaţia şi mijloacele de prezentare să fie pregătite, astfel încât să puteţi începe la timpul stabilit. Altminteri, chiar şi cei mai punctuali colaboratori vor începe curând să şosească mai târziu.
- Puneţi la început temele cele mai importante.
- Stabiliţi pentru ordinea de zi tema „Ce putem face împotriva nepunctualităţii?".
- Nu fixaţi discuţiile la jumătăţi de oră sau la fix, ci, de exemplu, la ora 9.50 sau la ora 11.15.

Formatele de hârtie 9

Tabel de ansamblu

Cât de mare este formatul A6? Şi cum trebuie să reglez copiatorul dacă vreau să copiez de pe A5 pe A6? La asemenea întrebări vi se poate răspunde prin descrierea unei întregi proceduri: se măsoară foaia A4, iar măsurile respective se împart la doi; rezultă patru părţi; două astfel de părţi împreună corespund formatului A5... etc.

Dacă vreţi să scăpaţi de întrebări şi calcule, ca şi de copiile greşite, afişaţi pur şi simplu tabelul următor lângă copiator:

Scanned with OKEN Scanner

Format	Lățime	Lungime	Copie de pe A3 pe:	Copie de pe A4 pe:	Copie de pe A5 pe:
A0	841	1.189			
A1	594	841			
A2	420	594			
A3	297	420	100%	141%	200%
A4	210	297	71%	100%	141%
A5	148	210	50%	71%	100%
A6	105	148		50%	71%
A7	74	105			50%
A8	52	74			
A9	37	52			
A10	26	37			

Telefonul 10

Nu vă temeți de robotul telefonic

Deși extrem de util, robotul telefonic nu prea este suportat de cei care sună. La acest rezultat au ajuns studiile mai multor centre de cercetări în birotică.

Potrivit acestora, 57% dintre cei care telefonează nu lasă nici un mesaj, jumătate din ei mai încearcă și a doua oară, pentru ca, în cele din urmă, să renunțe, la rândul lor. Doar 16% își rostesc mesajul încă de la prima încercare. Și totuși, 11% dintre vorbitori lasă mesaje neclare, incomplete sau cu greșeli.

Trăgând linie, aproape două treimi din posibilele contacte de afaceri se pierd atunci când, în locul unui colaborator amabil, la telefon „răspunde" doar banda.

Scanned with OKEN Scanner

În cazul în care lipsiți des, iar multe dintre contactele dvs. de afaceri se realizează prin telefon, puteți însărcina un serviciu de birou sau de secretariat care să preia convorbirile prin legătură telefonică permanentă.

Verificați mesajul dvs. de întâmpinare înregistrat pe robot. Ați făcut într-adevăr totul pentru a-l „capta" pe cel care sună și pentru a-l motiva să-și comunice informația?

Probați cu următorul model:

- Salutul: „Bună ziua, aici este (nume, prenume, firma)".

- Amabilitate: „Vă mulțumesc pentru telefon. Deși lipsesc, sunt gata să vă ascult."

- Invitație la acțiune: „Nu închideți. Lăsați pur și simplu mesajul dvs. după semnalul sonor."

- Utilitatea acțiunii: „Vă voi suna imediat ce este posibil."

- Propunerea unei alternative: „În cazul în care doriți să vorbiți personal cu mine, mă găsiți zilnic, de luni până vineri, de la... până la..."

Important:

Rostiți rar partea din mesaj privind orele între care puteți fi găsit, astfel încât cel care a sunat să poată reține sau nota această informație importantă. Nu vă complicați cu detalii privind pauzele sau programul dvs. pe ore, ci formulați un interval general, de exemplu: de luni până vineri, de la ora 10 la 16.

- Mulțumiri: „Vă mulțumesc pentru interesul acordat și pentru mesajul dvs."

- Vorbiți amabil, clar, fără șovăieli și poticneli, concentrat, calm.

Gândiți-vă la capacitatea de preluare a aparatului dvs. Ștergeți din memoria digitală mesajele de care nu mai aveți nevoie și fiți atent ca, pe cât posibil, caseta dvs. să fie derulată la capăt.

Cu siguranță vi s-a întâmplat și dvs. să închideți telefonul atunci când v-a răspuns robotul. Vă așteptați la o discuție personală și iată că trebuie să „conversați" despre preocupările dvs. cu o mașinărie care va reține, imperturbabilă, orice greșeală și orice nesiguranță. Pentru a economisi timpul și banii care s-ar irosi prin apeluri telefonice repetate, respectați următoarele indicații:

Scanned with OKEN Scanner

- Fiţi mereu pregătit să daţi peste un robot telefonic, mai ales dacă sunaţi în afara orelor de program.

- Întipăriţi-vă în minte următoarea structură cu cele cinci întrebări clasice ale jurnalistului şi folosiţi timpul derulării mesajului de pe robot pentru a le recapitula:

– Cine?
„Bună ziua, sunt (nume şi prenume), de la (firma, compartimentul)."

– De ce?
„Am un mesaj pentru..." sau „Vă rog să-mi daţi o informaţie de la.../despre..."

– Ce?
Precizaţi-vă mesajul sau dorinţa privind informaţia pe care o solicitaţi.

– Unde?
„Numărul meu de telefon este..., numărul de fax este..., adresa este..." (nu uitaţi prefixul)

– Când?
„Mă găsiţi..." „Dacă nu sunt prezent, adresaţi-vă, vă rog, domnului.../ doamnei..."

Voinţa 11

Câştigătorii...

... se concentrează asupra fructelor succesului, nu asupra greşelilor şi insucceselor care însoţesc drumul spre scop,

... nu aşteaptă motivaţia; ei se motivează în timp ce încep pur şi simplu,

... caută soluţii, nu cauze pentru ceea ce nu merge,

... înaintează orientaţi către scop şi evită acţiunea de dragul acţiunii,

... gândesc pozitiv şi fac tot ce le stă în putinţă (sau chiar mai mult) în situaţii critice.

Scanned with OKEN Scanner

Obiectivele 12

Încercați să vă cunoașteți cât mai bine clienții

Evaluări în diferite ramuri economice au arătat că o creștere cu 5% a clienților fideli poate aduce cu până la 20% mai mult profit.

Și dvs. puteți valorifica această informație.

Fiți conștient de faptul că, în principiu, este mai profitabil să faci afaceri de durată sau suplimentare cu clienți actuali care sunt mulțumiți, decât să câștigi clienți noi (obiectiv la care, evident, nu trebuie să renunțați). Pentru un client obișnuit, ale cărui dorințe și preferințe le cunoașteți, nu vă mai trebuie mult timp să-l „sondați".

Puteți prezenta imediat oferte ale „clasei" sale de prețuri. De asemenea, puteți renunța la anumite oferte de servicii și prestații suplimentare, dacă știți pe ce nu pune accent clientul.

Eficiența 13

14 reguli pe care ar trebui să le respectați zilnic

- Mențineți-vă întotdeauna ordine pe masa de scris.
- Întocmiți-vă zilnic, cel mai bine seara, o listă cu sarcini (probleme) pentru a doua zi.
- Delegați consecvent sarcinile pe care nu trebuie neapărat să le rezolvați dvs.
- Spuneți „nu" sarcinilor care nu vă privesc.
- Stabiliți pe care dintre colaboratorii sau oaspeții din afară aveți interes să-i primiți la biroul dvs.
- Întrebați-vă, fără întârziere, vizitatorul de ce a venit.
- Fixați întotdeauna termene realiste.
- Păstrați „șueta" pentru timpul liber.
- Nu permiteți nici o întrerupere din afară; în caz de nevoie, propuneți o revenire la ora care vă convine.
- Puneți laolaltă termenele planificate pentru convorbiri telefonice, în blocnotes.
- Încheiați-vă activitatea în lucru înainte de a o începe pe cea următoare.
- Lăsați să vi se sorteze corespondența, înainte de a o citi.
- Prelucrați o singură dată fiecare act.
- Valorificați timpii de așteptare (timpii morți).

Scanned with OKEN Scanner

Scopurile dvs. profesionale şi personale pentru anul _____

Prioritate			Scop	până la (data)	✔
A	B	C			

Scanned with OKEN Scanner

Scopul major şi scopurile secundare pentru anul _____

Scop principal:		
Scopuri secundare	**până la (data)**	✔

Scanned with OKEN Scanner

Listă de repere şi adrese pentru desfăşurarea coerentă a documentării pe Internet

Adresă (cunoscută dinainte sau găsită în urma căutării)	Motivul accesării/ Tematica site-ului descrisă prin cuvinte-cheie	Adresă de reţinut/registrul de adrese	De vizitat din nou în data de

Scanned with OKEN Scanner

Privire de ansamblu asupra vizitelor dvs. regulate pe Internet

Adresă	Motivul vizitei	Zilnic (ora)	Săptămânal (ziua)	Lunar (data)

Scanned with OKEN Scanner

Listă de sarcini – Privire de ansamblu asupra activităţilor zilnice

Sarcinile mele pentru data de:

Sarcini de rutină şi permanente

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

De rezolvat astăzi

Termene

De sunat la

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control pentru optimizarea prezentărilor dvs.

Pregătire:

- ❑ Proiectorul: Începătorul se cunoaște după schimbarea zgomotoasă și cu dificultate a foliilor. Dacă nu aveți suficientă experiență, exersați temeinic această operațiune.
- ❑ Utilizați pe cât posibil grafice și texte colorate. Dar nu folosiți culorile doar ca scop în sine, ci pentru o mai bună ilustrare și o înțelegere mai rapidă a problemelor.
- ❑ Nu uitați umorul: Un desen simpatic sau o imagine ironică vă vor susține afirmațiile și, în același timp, vor mări atenția auditoriului.
- ❑ Planificați alternative pentru cazul în care diverse probleme tehnice v-ar stânjeni sau împiedica prezentarea.
- ❑ Păstrați măsura: Reprezentările vizuale trebuie să vă susțină cuvintele, dar nu să le înlocuiască.
- ❑ Folosiți posibilitățile programelor dvs. PC pentru a schimba cifrele seci în diagrame clare și expresive.
- ❑ Renunțați doar în cazuri excepționale la propriul dvs. echipament de prezentare.

Pe drum:

- ❑ Nu vă lăsați niciodată materialul în mașină peste noapte.
- ❑ În cazul călătoriilor cu avionul, păstrați toate documentele în bagajul dvs. de mână.

La fața locului:

- ❑ Poziționați suprafața de proiectare astfel încât să nu stea direct sub lumina din plafon.
- ❑ Înainte de începerea expunerii, verificați dacă prezentarea dvs. poate fi urmărită fără probleme din toate locurile în care va fi plasată asistența.
- ❑ Cu cât este mai multă lumină, cu atât mai bine: Verificați dacă încăperea este iluminată natural, astfel încât imaginile dvs. să se poată vedea ireproșabil și cu lumina stinsă sau redusă.
- ❑ Proiectorul: Aveți grijă ca sticla și lentilele acestuia să fie curate.
- ❑ Aprindeți sursa de lumină a proiectorului înainte de începerea prezentării (imagine oarbă, de exemplu suprafață de culoare gri-deschis). Astfel evitați ca ascultătorii dvs. să fie iritați de prima imagine din cauza prea multor modificări de luminozitate.
- ❑ După fiecare schimbare a imaginii așteptați aproximativ 5 secunde înainte de a vorbi mai departe.

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control pentru pregătirea și desfășurarea unei discuții critice

Înainte de discuție:

- ❑ Verificați dacă discuția critică pe care o pregătiți se bazează într-adevăr pe fapte concrete.
- ❑ Nu lungiți discuția: cu cât aceasta se termină mai repede, cu atât mai bine.
- ❑ Așteptați totuși până vă trece furia și puteți acționa obiectiv și pozitiv.
- ❑ Nu vă precipitați, fie și din motivul – îndeobște recunoscut – că persoana pe care doriți s-o criticați (s-o mustruluiți) este marcată din cauza comportării sale greșite.
- ❑ În principiu, discuțiile critice au loc între patru ochi.

În timpul discuției:

- ❑ Critica dvs. trebuie să se refere doar la comportament, niciodată la persoană.
- ❑ Nu presupuneți niciodată că „vinovatul" a făcut intenționat o greșeală.
- ❑ Amintiți punctele concrete ale criticii și evitați generalizările de genul: „Acest lucru s-a întâmplat deja destul de des la dvs.".
- ❑ Aveți grijă ca între cuvintele dvs. să introduceți scurte „pauze de digestie".
- ❑ În cazul în care sunteți contrazis, rugați să vi se dea lămuriri precise cu privire la lucrurile pe care nu le aveați „corect reprezentate".
- ❑ Explicați clar de ce comportamentul criticat reprezintă o problemă și cu ce urmări pentru firma dvs. (nu chiar pentru dvs. personal).
- ❑ Critica trebuie să prezinte lucrurile în mod constructiv și să ajute la evitarea altor greșeli.
- ❑ Pe parcursul discuției puneți întrebări pentru a vă asigura că ați fost bine înțeles.
- ❑ Gândiți-vă ce posibilități aveți să-l ajutați pe cel criticat pentru ca pe viitor să evite greșeli asemănătoare.
- ❑ Căutați împreună propuneri de corectare sau soluționare.
- ❑ Exprimați-vă convingerea că cel criticat va schimba situația prin propriile sale capacități.

După discuție:

- ❑ Situația este „bifată". Nu mai reveniți asupra ei.
- ❑ Fiți atent la respectarea înțelegerii încheiate.
- ❑ Comportamentul schimbat în sens pozitiv merită să fie apreciat sincer, cu proxima ocazie.

Scanned with OKEN Scanner

Formular pentru evidenţa circulaţiei notelor interne

Sugestie: Înainte de copierea formularului treceţi numele colaboratorilor dvs., precum şi posibilităţile de depozitare a documentului. Pentru circulaţia informaţiilor anexate puteţi apoi doar să bifaţi în căsuţa corespunzătoare, economisind timp.

Pont: Lăsaţi la sfârşitul fiecărei coloane câteva rânduri libere. Astfel veţi putea, de la caz la caz, să efectuaţi şi înscrieri individuale.

Prioritate ❑ imediat ❑ astăzi ❑ în următoarele ___ zile ❑ înapoi până la _____		
De la:	Împărţite la data de:	
Notă/Circulară/Informare:		
Pentru luare la cunoştinţă de către	citit	După parcurgere, se depozitează la (arhivă sau persoană)
❑ toţi colaboratorii enumeraţi	✔	❑ maculatură
❑	❑	❑ înapoi la expeditor
❑	❑	❑
❑	❑	❑
❑	❑	❑
❑	❑	❑
❑	❑	❑
❑	❑	❑
❑	❑	❑
❑	❑	❑
❑	❑	❑

Scanned with OKEN Scanner

Autocontrolul asupra convorbirilor telefonice

	Da	Nu	Concluzii
Îmi pregătesc suficient convorbirile telefonice?	☐	☐	
Verific necesitatea discuției prin telefon?	☐	☐	
Am numărul de interior?	☐	☐	
Dispun de suficiente informații cu privire la partenerul de discuție?	☐	☐	
Mi-am notat în prealabil obiectivele vizate?	☐	☐	
Înainte de a da telefon am pregătit documentele necesare și le am la îndemână?	☐	☐	
Mi-am formulat un bun început de convorbire?	☐	☐	
Am pregătit eventualele replici la întrebările, nedumeririle sau acuzațiile partenerului de discuție?	☐	☐	
Termin convorbirea cu o sinteză a problemelor abordate?	☐	☐	
Îmi completez notițele după convorbire?	☐	☐	
Îmi voi regăsi rapid notițele cu ocazia viitoarei convorbiri?	☐	☐	
Îmi împart telefoanele programate într-o zi în mai multe pachete de convorbiri?	☐	☐	
Am nostalgia timpului când nu exista telefon și te puteai izola de restul lumii?	☐	☐	
Evit să port convorbiri telefonice?	☐	☐	
Știu colaboratorii mei când nu trebuie să mă dea la telefon, respectiv când nu sunt la firmă?	☐	☐	

Scanned with OKEN Scanner

Autocontrolul asupra programului zilnic

	Da	Nu	Concluzii
Ştiţi ce anume vă risipeşte timpul?	☐	☐	
Ştiţi care sunt factorii perturbatori?	☐	☐	
Aţi estimat timpul necesar pentru fiecare activitate?	☐	☐	
Folosiţi într-adevăr agenda cu programul zilnic?	☐	☐	
Programele dvs. zilnice sunt realizabile?	☐	☐	
Tehnicile dvs. de stabilire a principalelor puncte ale programului sunt adecvate?	☐	☐	
Ţineţi seama de curba randamentului dvs.?	☐	☐	
Măsurile dvs. de coordonare sunt raţionale?	☐	☐	
Controlaţi rezultatele cu regularitate?	☐	☐	
Folosiţi eficient telefonul?	☐	☐	
Folosiţi eficient discuţiile (şedinţele)?	☐	☐	
Corespondenţa (prelucrarea textelor) vă este bine organizată?	☐	☐	
Îi primiţi pe vizitatorii neanunţaţi?	☐	☐	
Respectaţi priorităţile stabilite?	☐	☐	
Orice măsură de pregătire este privită şi din punctul de vedere al timpului consumat?	☐	☐	
Cunoaşteţi valoarea timpului, atât în activitatea dvs., cât şi în cea a colaboratorilor?	☐	☐	

Scanned with OKEN Scanner

A 03

Cum să organizaţi funcţionarea „sistemului“ în absenţa dvs.

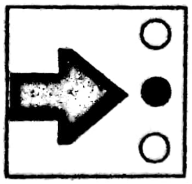
În ce fel pot fi respectate termenele de plată chiar şi atunci când sunteţi în concediu

Cine va gestiona afacerile dvs. cât timp sunteţi plecat? Stabiliţi clar competenţele

Cum vă puteţi informa rapid în legătură cu schimbările intervenite în perioada absenţei dvs.

Listă de control pentru pregătirea absenţei dvs.– pag. A 03/013

Scanned with OKEN Scanner



Dl Ionescu presimte că, în scurt timp, soția o să-i pună anuala întrebare-încuietoare: „Când plecăm în concediu?" Deși răspunsul ar trebui să radieze de bucuria binemeritatei vacanțe, dl Ionescu se gândește cu îngrijorare la acel moment. Cu cât se apropie concediul, cu atât mai mult are de lucru. Atâtea lucruri trebuie pregătite! Secretara îl sâcâie cu tot felul de hârtii care trebuie semnate pentru a nu rămâne „descoperită", angajații și colaboratorii îi cer clarificări cu privire la posibilele situații ce s-ar ivi în absența lui, fără a mai vorbi despre alte griji, precum plăți la termen, contracte în derulare, proiecte... Dacă dl Ionescu n-a fost de lungă vreme pregătit pentru un concediu, cu atât mai puțin este el acum. Și totuși, lucrurile n-ar trebui să decurgă astfel! ●

Pregătiți-vă sistematic și din timp absența

Fie că e vorba de concediu, fie de o „simplă" delegație, stresul și orele suplimentare caracterizează zilele dinaintea plecării. Gândurile dvs. se îndreaptă mereu asupra problemelor firmei: „Am pregătit totul cum trebuie?", „Or să decurgă normal activitățile, în lipsa mea?", „N-am uitat, oare, vreun aspect important?".

Pentru a evita asemenea îngrijorări, pregătiți-vă sistematic și din timp absența, chiar și atunci când e vorba doar de câteva zile.

Puneți la punct suplinirea dvs.

Stabiliți un locțiitor

Derularea fără dificultăți a activității în absența dvs. este garantată doar atunci când ați numit și ați pus în funcție un locțiitor. Acesta poate fi un coleg din echipa de conducere, asistentul dvs. sau un colaborator competent. În orice caz, este important să stabiliți clar împuternicirile acordate locțiitorului și limitele acestora.

Informațiile referitoare la atribuțiile suplinitorului dvs. trebuie să le transmiteți secretarei.

Scanned with OKEN Scanner

Ea trebuie să știe:

- cine și ce tip de acte prelucrează;
- cine și ce competențe are;
- care sunt limitele competențelor încredințate.

Cine ce face?

Dl Ionescu numește ca înlocuitor o veche și competentă colaboratoare. El o anunță în mod expres că problemele privind personalul nu-i vor intra în competență. Aceeași informație o primește și secretara dlui Ionescu. ●

Termenele trebuie respectate

Chiar și în absența dvs., trebuie respectate termenele importante, cum sunt cele legate de:

- plata impozitelor;
- achitarea contribuțiilor pentru asigurări sociale și asigurări sociale de sănătate;
- plăți scadente;
- obligații contractuale.

Termene de plată a impozitelor

Pentru a respecta termenele obligațiilor dvs. către Secția financiară, aveți mai multe posibilități:

Pregătiți din timp rapoartele de bilanț

- Întocmiți și semnați rapoartele semestriale de bilanț înainte de începerea concediului.

Dați împuterniciri

- Dacă, totuși, trebuie să plecați, împuterniciți o persoană de încredere care să semneze documentele în locul dvs., să aibă acces la parafă etc.

Scanned with OKEN Scanner

Pentru raportul de bilanţ anual nu aveţi decât o posibilitate: Nu plecaţi în concediu până nu vă încheiaţi bilanţul!

Atenţie! Bilanţul anual trebuie neapărat să aibă semnătura dvs.

Plăţi scadente

- Dacă în timpul concediului dvs. trebuie plătite salarii, împuterniciţi pentru operaţiuni bancare doi colaboratori de încredere, informând şi banca în legătură cu această decizie.

Împuterniciri bancare limitate

- Dacă în timpul absenţei dvs. trebuie efectuate mai multe plăţi scadente, daţi – de asemenea, în acord cu banca – împuterniciri corespunzătoare. Acestea vor fi limitate ca mărime şi durată.

Scrisori de ofertă

Oferte valabile chiar şi în absenţa dvs.

- Pentru a fi sigur că scrisorile dvs. de ofertă nu vor rămâne ţintuite de birou pe durata concediului şi că acestea vor fi perfect valabile, pregătiţi o notă corespunzătoare. Din această notă trebuie să reiasă de ce nu aţi semnat dvs. personal oferta şi că aţi stabilit anume împuterniciri pentru semnătură.

Ce se poate întâmpla în absenţa dvs.

- Puteţi anticipa din vreme acţiunile ce se vor desfăşura pe durata absenţei dvs. Schiţaţi, în acest sens, un tabel sau copiaţi, pur şi simplu, următorul model pe care vi-l propunem la pag. A 03/005.

Începeţi din timp înregistrările

- Începeţi înregistrările în acest tabel cu cel puţin două săptămâni înaintea concediului. Documentarea cât mai exactă asupra acţiunilor în curs de desfăşurare va fi com-

Scanned with OKEN Scanner

pletată printr-o discuţie punct cu punct, pe care o veţi purta cu înlocuitorul dvs., în legătură cu sarcinile ce-i revin în perioada interimatului.

- Pe toată durata concediului dvs., secretara va avea un instrument de control eficient, cu ajutorul căruia va putea urmări acţiunile în curs de desfăşurare.
  În plus, ea va putea asigura în bune condiţii fluxul informaţional dintre colaboratori, pentru fiecare acţiune în parte.

- La întoarcere, cu ajutorul formularului de control, veţi putea sesiza cu uşurinţă toate noutăţile intervenite.

Formular de control privind acţiunile în curs de desfăşurare

Acţiune	Stadiul actual	De încredinţat lui...	Termen

Scanned with OKEN Scanner

Prelucrarea fără complicații a corespondenței

Pentru prelucrarea optimă a corespondenței primite în absența dvs. trebuie clarificate următoarele patru probleme:

Cine primește corespondența?

→ Ce trebuie distribuit și cărui colaborator sau angajat?
Dacă secretara dvs. cunoaște competențele locțiitorului, ea poate acționa în așa fel încât să asigure fără dificultăți fluxul informațional. În plus, secretara trebuie să cunoască exact ce documente trebuie păstrate, în copie, pentru informarea dvs.

Corespondența confidențială vă așteaptă

→ Ce documente pot aștepta până la întoarcerea dvs.?
Informați-vă secretara cu privire la lucrările care vor fi prelucrate numai de dvs., ca și asupra corespondenței confidențiale. Astfel vă asigurați că nici un document nu va ajunge pe mâini greșite.
În plus, nu o să vă solicitați locțiitorul mai mult decât este necesar.

Limitați reexpedierile

→ Ce să vi se expedieze pe adresa la care vă aflați în concediu?
Secretara trebuie să știe ce documente doriți să vă fie neapărat și urgent expediate. Gândiți-vă, totuși, că sunteți în concediu. Reduceți acest capitol special la strictul necesar.

Împuterniciri și rapoarte privind corespondența

→ Cine este împuternicit să deschidă corespondența?
Chiar dacă locțiitorul dvs. va fi împuternicit cu deschiderea corespondenței, secretara trebuie să aibă acces la aceasta, pentru a înregistra toate intrările. Evidența corespondenței de către secretară vă permite, la întoarcere, o privire de ansamblu asupra comunicărilor din exterior (vezi formularul de la pag. A 03/007). La rubrica „Rezolvat" se va nota, de exemplu, și faptul că scrisoarea a fost dată spre prelucrare unui anumit angajat.

Scanned with OKEN Scanner

Formular pentru evidența corespondenței intrate

Evidența corespondenței din ..... până la .....

Intrare la data	Data scrisorii	Expeditor	Conținut/ Referitor la	Rezolvat

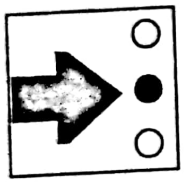
Scanned with OKEN Scanner

Rezolvarea corespondenţei, fără dificultăţi

Stabiliţi cine are dreptul să semneze

- Stabiliţi clar, în scris, împuternicirile pentru semnături. Un asemenea document va servi drept ghid angajaţilor şi vă va permite controlul asupra respectării dispoziţiilor dvs.

- Hotărâţi în legătură cu tipurile de corespondenţă după care aveţi nevoie de copii. Aceasta se referă mai ales la acele măsuri care nu sunt menţionate în listele de verificare ca activităţi curente.



După întoarcerea din concediu, dl Ionescu n-ar dori să citească din corespondenţa primită mai mult decât este necesar. De aceea, roagă secretara să-i prezinte doar copiile după documentele privind evenimente importante şi probleme de personal. De asemenea, solicită o listă cu toată corespondenţa legată de oferte şi comenzi, pentru a-şi forma rapid o imagine de ansamblu. ●

Mapa documentelor în lucru

Înainte de plecarea în concediu, verificaţi conţinutul mapei de documente după următoarele trei criterii:

Înaintea concediului...

→ Ce mai trebuie prelucrat?
Selectaţi toate lucrările cu termene de realizare şi verificaţi care dintre acestea pot fi rezolvate înainte de plecarea dvs. Chiar dacă nu puteţi finaliza toate lucrările pe care le-aţi dori încheiate, pregătiţi prelucrarea lor în termenele stabilite.

... în timpul concediului...

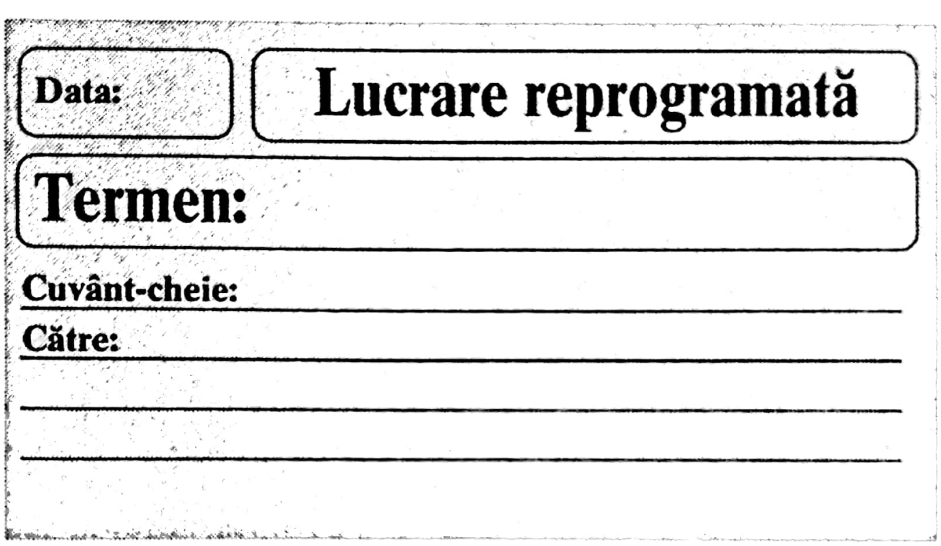
→ Ce documente rezolvă secretara şi locţiitorul?
Explicaţi secretarei şi locţiitorului dvs. ce lucrări trebuie

Scanned with OKEN Scanner

urmărite după plecarea dvs. Daţi-le toate informaţiile necesare pentru rezolvarea acestor sarcini fără probleme.

... şi după

→ Ce lucrări pot aştepta până la întoarcerea dvs.? Stabiliţi termene noi pentru toate documentele a căror prelucrare poate fi amânată până la întoarcerea dvs. Folosiţi pentru aceasta etichete „lucrări reprogramate".



Cereţi note privind discuţiile importante

Explicaţi locţiitorului care sunt (şi din ce motive) mesajele deosebit de importante pentru dvs. Cereţi note referitoare la toate telefoanele şi discuţiile de acest gen, din care să reiasă aspectele esenţiale ale mesajelor (vezi formularul de la pag A 03/010).

Zile de naştere, aniversări

Transmiteţi felicitări

- Aveţi un colaborator care îşi serbează ziua de naştere în timpul absenţei dvs.? Stabiliţi persoana care să-i transmită felicitări în locul dvs. Discutaţi despre cadoul care va fi oferit şi despre modul în care va fi sărbătorit. Hotărâţi, eventual cu locţiitorul dvs., ce aspecte să fie abordate în discursul de felicitare.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Către:

Ora: **Data:**

Dl/Dna .....

De la .....

Telefon .....

a sunat	☐	**aşteaptă un telefon**	☐
v-a căutat la birou	☐	**va reveni**	☐

Mesaj: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Semnătura

Scanned with OKEN Scanner

- Dacă nu doriți un intermediar al mesajului dvs. către cel sărbătorit, pregătiți cadoul și felicitarea și expediați-le cu puțin timp înaintea plecării în concediu.

- În cazul unei aniversări importante care necesită și prezența dvs., stabiliți o dată după întoarcerea dvs.

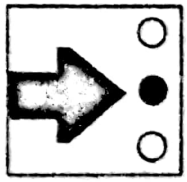
Contacte de afaceri în lipsa dvs.

- Stabiliți cu locțiitorul și cu secretara dvs. cum vor fi soluționate problemele privind contactele de afaceri. Hotărâți ce întâlniri, discuții, negocieri se pot desfășura în absența dvs. și care trebuie amânate până când reveniți din concediu.

Puneți la punct întâlnirile

Luați cu dvs. în călătorie agenda contactelor de afaceri programate în perioada absenței și în următoarele patru săptămâni. În cazuri de urgență, veți putea stabili astfel o reprogramare sau o întâlnire directă.

Nu uitați calendarul contactelor de afaceri



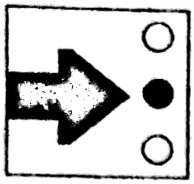
Dl Ionescu s-a obișnuit să aibă o a doua agendă de lucru, de format mic (de buzunar), pe care o poartă permanent în haină. Cu ajutorul acesteia, este întotdeauna informat în legătură cu calendarul întâlnirilor de afaceri, chiar și în perioada concediului. ●

Contactarea în cazuri de urgență

Asigurați-vă că puteți fi contactat în timpul concediului. Secretara dvs., în primul rând, va trebui să știe unde și când puteți fi găsit. Dacă acest lucru nu este posibil, informați-vă în acest sens locțiitorul sau colaboratorul dvs. de încredere.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Dl Ionescu dă secretarei sale adresa la care va sta pe durata concediului, precum şi numerele de telefon şi de fax la care va putea primi mesaje urgente. O atenţionează, însă, că acestea nu trebuie transmise decât, eventual, locţiitorului său. Îi cere să ia întotdeauna personal legătura cu dânsul. În funcţie de caz, dl Ionescu va contacta persoana care îl caută. ●

Numere de telefon şi adrese importante

Pentru orice eventualitate, luaţi cu dvs. în concediu agenda cu numere de telefon şi adrese, pentru a putea contacta colaboratorii sau clienţii. Dacă lista este prea mare, extrageţi doar adresele, numerele de telefon şi de fax ale persoanelor şi firmelor celor mai importante.

Planul călătoriilor de afaceri

Pregătiţi, împreună cu secretara dvs., planul călătoriilor pentru întâlniri de afaceri la care trebuie să luaţi parte. Din plan trebuie să reiasă cum o să decurgă călătoria dvs., când şi unde puteţi fi găsit, ce documente şi ce preparative vă sunt necesare.

Exemplu pentru un plan de călătorie

Data	Ora	Acţiunea
07.08.2002	10.10	Plecare din Ploieşti Vest
	11.05	Sosire în Gara Braşov
	12.30	Întâlnire la sediul firmei „Meteor" S.R.L. (adresă, telefon, fax)
	18.00	Cazare la Hotel Aro – Braşov (adresă, telefon, fax)
08.08.2002	08.40	Plecare din Gara Braşov
	09.45	Sosire Ploieşti Vest

Scanned with OKEN Scanner

O copie a acestui plan o va avea secretara sau locţiitorul dvs.

4 sfaturi, pentru încheiere

- Adunaţi într-o mapă documentele pentru călătoria de afaceri.
- Informaţi-vă locţiitorul, pentru cazurile de urgenţă, unde va găsi documentele secrete.
- Anunţaţi din timp consiliul de administraţie când şi cât timp veţi lipsi. În acest fel, colaboratorii dvs. se vor putea pregăti pentru a asigura funcţionarea normală a firmei în absenţa dvs.
- Doriţi să vă fie trimise anumite publicaţii la hotelul sau reşedinţa dvs. temporară? Solicitaţi din timp acest lucru.

Listă de control pentru pregătirea absenţei dvs.

- ☐ Stabiliţi clar locţiitorul dvs.
- ☐ Daţi informaţii în legătură cu competenţele pe care i le acordaţi şi limitele acestor competenţe.
- ☐ Verificaţi ce lucrări sau acţiuni au termene de finalizare în perioada absenţei dvs.
- ☐ Asiguraţi-vă că vor fi rezolvate conform programului stabilit.
- ☐ Întocmiţi din timp o listă de control cu acţiunile şi lucrările în curs.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

☐ Asiguraţi-vă că prelucrarea corespondenţei intrate se va realiza fără dificultăţi.

☐ Stabiliţi circuitul corespondenţei şi persoanele autorizate cu deschiderea şi distribuirea acesteia.

☐ Îngrijiţi-vă ca şi fluxul ieşirilor de corespondenţă să decurgă optim. Stabiliţi colaboratorii cu drept de semnătură.

☐ Verificaţi mapa documentelor referitoare la lucrări şi acţiuni reprogramate.

☐ Asiguraţi-vă că, la întoarcere, veţi fi informat cu privire la discuţiile şi întâlnirile importante ce vor avea loc în absenţa dvs.

☐ Pregătiţi manifestările consacrate sărbătoririi zilelor de naştere ale colaboratorilor, ca şi altor aniversări.

☐ Lăsaţi adresele, numerele de telefon şi de fax la care veţi putea primi mesaje în concediu, în cazuri de urgenţă.

☐ Întocmiţi planul călătoriilor de afaceri şi informaţi-vă locţiitorul şi secretara în legătură cu acest plan.

☐ Adunaţi într-o mapă toate documentele necesare pentru întâlnirile de afaceri programate pe durata concediului.

☐ Luaţi cu dvs. o agendă de buzunar cu lista contactelor de afaceri stabilite, adrese, numere de telefon şi de fax.

Scanned with OKEN Scanner

A
09

Adrese în cartotecă şi pe PC

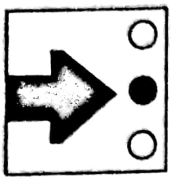
Cum stăpâniţi afluxul de adrese

Ce trebuie să aveţi în vedere atunci când cumpăraţi un program pentru administrarea adreselor: listă de control începând cu pag. A 09/010

Cum să lucraţi efectiv cu o cartotecă

Loc este destul şi în cel mai mic birou: agenda rotativă

Scanned with OKEN Scanner



Mihaela S. s-a mutat. Biroul ei de lucru este aproape gata amenajat. Acum mai trebuie să-şi anunţe toţi partenerii de afaceri, clienţii şi furnizorii, prietenii şi rudele, care este noua adresă. Înainte de a se muta, Mihaela S. şi-a întocmit o listă lungă de nume. Acum vrea să-i dea drumul. Dar constată cu groază că adresele ei sunt împrăştiate peste tot şi trebuie căutate. O mare parte a adreselor partenerilor ei de afaceri le are pe calculator, altă parte le are în agendă. Dar, din păcate, aici nu toate codurile poştale sunt la zi. Alte adrese le are în agenda cărţilor de vizită şi în cea electronică sau într-un carnet pe care încă nu l-a despachetat. Mihaela S. oftează – De ce nu are toate adresele într-un singur loc? Chiar aşa, de ce oare? ●

Adresele sunt valoroase

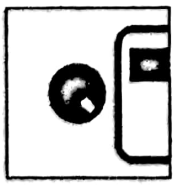
Adresele reprezintă un capital important într-o societate comercială. Aici stau nebănuite şanse de extindere a afacerii, aici găsiţi datele de identificare a clienţilor loiali şi materialul de bază pentru acţiuni mailing.

Cum puteţi administra optim adresele?

Întrebări de bază

Felul administrării sau păstrării adreselor depinde de răspunsurile pe care le daţi la următoarele întrebări:

→ cum vreţi să ajungeţi la adrese
→ cum vreţi să prelucraţi adresele
→ unde folosiţi adresele



Adrese în banca de date a PC

Adresă prin acţionarea butonului

Atunci când lucraţi cu adresele, de exemplu pentru acţiuni de Crăciun, adresele trebuie să existe în PC. Cu această bază de date puteţi trimite plicurile direct la adresă şi la persoană. Avantajul este că puteţi folosi oricând o adresă fără să o rescrieţi de fiecare dată. Introducerea corectă a adreselor necesită desigur timp. Dar timpul este bine investit, pentru că data următoare folosiţi doar un buton pentru a printa la imprimantă scrisoarea respectivă.

Scanned with OKEN Scanner

Cât de complicată este o bancă de date „Adrese"?

Scrisori de serie întocmite fără probleme

Dacă doriți să obțineți doar adrese sub formă de nume și domiciliu vă este suficient un program bun pentru editarea de texte, de exemplu programe de tipul Ami Pro, Starwrite, Texas Windows Plus, Word sub Windows sau Word Perfect. Toate includ o funcție pentru scrisori. Prin aceasta „mixați" un text (scrisoarea dvs. de serie) cu adrese din alt depozit.

Pentru adresele folosite des puteți construi o matriță pe care să o inserați, printr-o tastă sau o combinație de taste, ori de câte ori aveți nevoie de ea ca antet.

Program special pentru administrarea adreselor

Dacă în afară de nume și adresă mai aveți nevoie și de alte informații, cum ar fi numărul de telefon, data nașterii, ramura, poziția, ajungeți rapid la limita programului de prelucrare a textului. În acest caz ar trebui să folosiți un program de administrare a adreselor care să constituie o bancă de date. Într-un program de acest fel puteți introduce date importante privitoare la o persoană sau firmă.

Alegerea programului optim

Ce trebuie avut în vedere înainte de a cumpăra

În primul rând, gândiți-vă după ce criterii veți utiliza baza de date. După data nașterii, codul localității, firmă, nume sau alte informații? Pentru a lua această decizie „Lista de control pentru crearea de baze de date cu adrese" vă vine în ajutor; o găsiți la sfârșitul capitolului. Din această listă de verificare rezultă cerințele care se impun unui program de adrese.

Scrisori în serie – administrarea adreselor trebuie să conlucreze cu prelucrarea textului

Programul de administrare a adreselor trebuie să ofere posibilitatea apelării anumitor adrese din toate programele

RENTROP & STRATON RS

Scanned with OKEN Scanner

folosite pentru prelucrarea textului. Probați acest lucru prelucrând un text chiar la comerciantul de la care cumpărați!

Prin aceasta aveți posibilitatea ca, de Crăciun, să trimiteți tuturor clienților care au nota „Acțiune de Crăciun" o felicitare. Sau să scrieți tuturor clienților cu care nu ați mai avut contact de mai mult de un an. Sau să invitați clienții din sectorul 6 la o mică petrecere.

Administrarea standard a adreselor

Programe pentru administrarea adreselor

Dacă cerințele dvs. pentru administrarea adreselor nu sunt prea mari, puteți cumpăra programe „de-a gata" precum, ADRTec; Address 3.0 pentru Windows sau AG-VIP. Folosirea acestor programe depinde de cerințele minime stabilite de dvs. Cereți să vi se facă o demonstrație pentru utilizare și discheta „Demo". În felul acesta puteți să vă dați seama dacă reușiți să lucrați eficient cu programul.

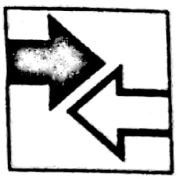
În general, programele acestea operează cu structuri prealabile pentru introducerea datelor. Acestea sunt șabloane în care introduceți informația.

Un șablon poate arăta astfel:

(00) Index: .....
(01) Nume/partenerul de discuție: .....
(02) Firma: .....
(03) Strada: .....
(04) Cod/localitate: .....
(05) Tel.: ..... **(06) Fax:** .....
(07) Adresare: .....
(08) Primul contact: ..... **(09) Client:** .....
(10) Oferta: ..... **(11) Tema:** .....
(12) Observații: .....

Scanned with OKEN Scanner

Programe bază de date pentru administrarea adreselor



Dacă programele standard nu vă îndeplinesc dorinţele, aveţi nevoie de programe complexe, precum Fox Pro, Lotus Approach sau Microsoft Access. Aici puteţi să vă construiţi propria structură de introducere a datelor. În afară de aceasta puteţi programa singuri şi alte secvenţe de program. Dacă vă lipseşte experienţa în utilizarea bazelor de date, aveţi de regulă nevoie de ajutor: o şcolarizare bună, un programator sau, cel puţin, o carte de specialitate bună.

Folosirea adreselor în echipă

Utilizarea în reţea a programelor pentru adrese

Dacă mai mulţi colaboratori trebuie să lucreze de la locuri diferite de muncă cu aceleaşi adrese, trebuie ţinut cont de următoarele:

- → Locurile de muncă respective sunt în reţea sau pot fi conectate în reţea?
- → Este software-ul (programul) capabil să lucreze în reţea?
- → Care colaboratori au nevoie concomitent de adresele salvate?
- → O adresă pe care tocmai o prelucrează cineva este închisă în acel timp pentru ceilalţi?
- → Cine poate modifica sau introduce adrese?

Pe lângă multele avantaje pe care le are un program de gestionare electronică a adreselor există şi unele dezavantaje:

- Dacă PC-ul dvs. nu funcţionează continuu, trebuie să-l porniţi şi să depistaţi programul adecvat, înainte de a căuta adresa dorită. În acest caz este mai uşor să umblaţi în cartotecă sau în agenda cu adrese.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- Dacă PC-ul se defectează sau lucrează la o problemă de calcul intensiv, nu aveţi acces la adresele din stoc. Aici poate fi eficient ca fiecare set de date să fie încă o dată imprimat. Atunci se iveşte problema actualizării copiei scoase pe imprimantă, ca şi a sortării şi a depozitării acesteia.

Adrese în cartotecă

Adunarea şi administrarea adreselor în cartoteci este, cu siguranţă, cea mai veche metodă de evidenţă. Cutiile de depozitare a fişelor sunt de diferite mărimi (pentru cartele A5, A6, A7) şi confecţionate din diferite materiale.

Cartele de diferite dimensiuni şi culori

Fişele sunt corespunzătoare formatului A5, A6 şi A7. Cartelele A5 şi A6 (mărimea unei vederi) necesită mai mult loc decât cele A7, dar ele sunt practice. Pe fişe mai mari se pot stoca mai multe informaţii. Fişele sunt de diferite culori, liniate, în pătrăţele sau veline.

Cum sortaţi cartelele

Pentru sortarea fişelor există cartonaşe de ghidare înscrise cu litere de la A la Z sau numerotate. Aceste cartonaşe oferă mai multă stabilitate în cazul unei cantităţi mari de cartele. Pe cartonaşele de ghidaj nu se fac notări.

Cum vă pot ajuta „călăreţii“ în folosirea cartelelor

„Călăreţi“ ca mijloc de ordonare

În afară de cartonaşele de ghidare, fiecare fişă poate fi prevăzută cu un „călăreţ“ (un dispozitiv de metal pe care se înscriu indicatori). Aşa puteţi, de exemplu, să marcaţi cu un „călăreţ“ roşu un client care trebuie căutat. În afară de aceasta puteţi pune un „călăreţ“ negru cartelelor care înseamnă „clientul nu a plătit“. Cartonaşele pot fi prevăzute cu „călăreţi“ provizorii - care să vă reamintească de lucruri nerezolvate. Astfel puteţi să vă reamintiţi de corespondenţa pe care trebuie să o mai rezolvaţi sau de tele-

Scanned with OKEN Scanner

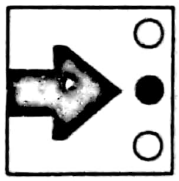
foane pe care urmează să le dați. Fișa este, deci, în schimbare.

Cartele colorate

Pe lângă „călăreți" colorați puteți utiliza pentru a realiza un sistem de clasificare și fișe de carton colorate. De exemplu, pentru adrese ale clienților puteți utiliza fișe verzi, iar pentru furnizori, fișe roșii.

Conceperea unei cartoteci cere cel puțin la fel de mult timp ca și introducerea adreselor în baza de date a PC-ului. Comparativ cu programul PC pentru adrese, utilizarea cartotecii are două avantaje:

- La locul de muncă aveți adresele mereu la îndemână, atât dvs., cât și colegii dvs.
- Fișele sunt flexibile. Pot fi aranjate în funcție de cerințele proprii, deci alfabetic sau după domenii.



Directoarea unui institut școlar particular a conceput cartoteca în funcție de domenii, pentru a putea găsi repede docenți în „retorică", „training de prezentare" și „seminarii pentru femei". Lângă această cartotecă se găsește un „sever" registru alfabetic. Numele noi pot fi adăugate simplu, iar altele pot fi eliminate, la fel de ușor. ●

Cum scrieți fișele

De cele mai multe ori, fișele se scriu de mână. Atâta timp cât lucrați singur, aceasta nu este o problemă. În munca de echipă aveți nevoie de un scris citeț, deci ar fi mai bine să le scrieți cu litere de tipar. Alternativ, puteți completa fișele la mașina de scris.

Dublurile rezistă mai bine

Gândiți-vă dacă nu este cazul să concepeți fișe diferite pentru numele întreprinderii și pentru nume de persoane. Aceasta ar presupune muncă în plus, dar ar avea, în timp,

Scanned with OKEN Scanner

un enorm avantaj: căutaţi, de exemplu, la fişa d-na „Moldovan" sau la firma „Kapra S.R.L.". Ambele fişe conduc la adrese corecte, în situaţiile date indicându-se fişa de origine sau cea de bază.

Dezavantajele cartotecii

Cum puteţi evita transcrierea cartelelor

Fişele au dezavantajul că se uzează, eventual se prăfuiesc sau îngălbenesc. Schimbările dese ale adreselor nu mai sunt lizibile, sunt prea multe ştersături la un moment dat, modificări. Sau cartelele scrise în creion se vor strica din cauza folosirii prea dese a radierei. Aici puteţi utiliza următoarea procedură: Întocmiţi o aşa-numită fişă de origine. Aceasta conţine date care nu se vor schimba. Pe o a doua fişă, fişa de bază, treceţi alte informaţii.

Dacă fişa de bază este complet scrisă, puteţi să o înlocuiţi cu una nouă, fără a trebui să rescrieţi informaţiile care nu s-au modificat de pe fişa de origine.

Alte câteva sfaturi de utilizare a cartotecii

- Folosiţi mereu acelaşi format pentru fişe.
- Divizaţi clar fişele, astfel încât să le cuprindeţi dintr-o privire.
- Fiţi scurt şi cuprinzător în completarea fişei.
- Scrieţi citeţ.
- Puneţi în locul fişei extrase un semn sau ridicaţi, pe cant, fişa dinaintea acesteia.

Cartoteca rotativă sau Rolodex

„Visul american"

În serialele americane se văd mereu pe birou cartoteci rotative. Originalul american se numeşte „Rolodex" şi se poate procura în diferite modele.

Scanned with OKEN Scanner

Uşurarea muncii

Depozitul de fişe nu este un teanc, în cazul Rolodex-ului. Acestea sunt agăţate în cerc, în jurul unui „miez". Astfel se elimină mult din căutarea unei fişe. Rotiţi, pur şi simplu, cartoteca până la litera care vă interesează. Fişele se pot găsi uşor. Cu ajutorul unui mecanism de blocare Rolodex-ul va rămâne în poziţia dorită. Fişele se pot extrage uşor şi se pot completa uşor. Ele vor fi stabile în Rolodex.

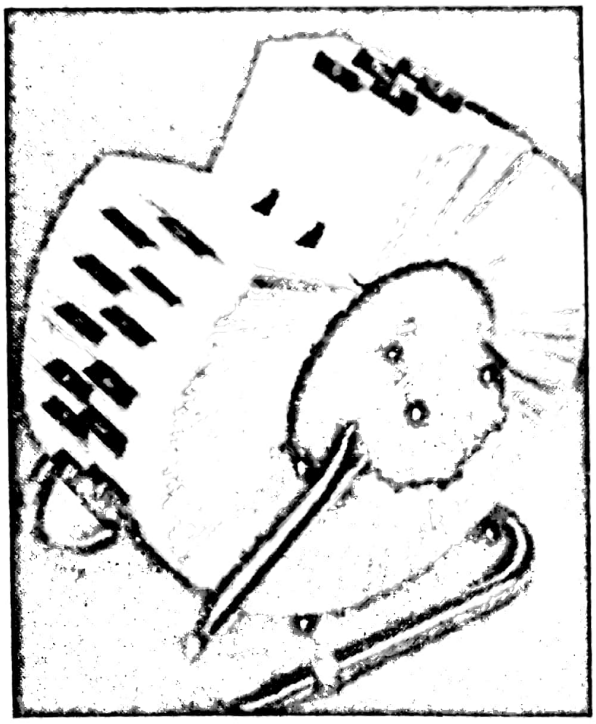
Siguranţa datelor

Potrivită pentru un birou mic

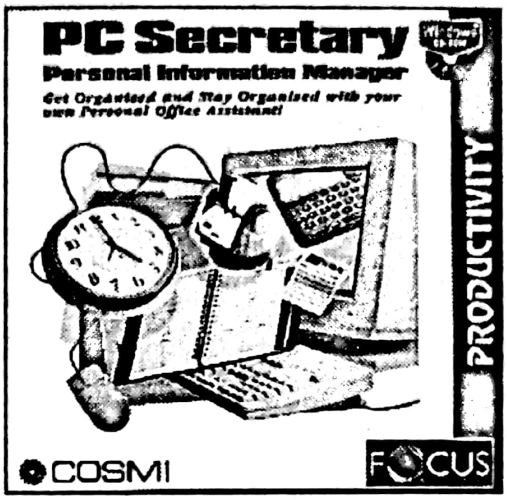
Pentru problemele ivite din lipsa de spaţiu, Rolodex este o bună alternativă. Dacă folosiţi un ambalaj corespunzător, îl puteţi lua chiar cu dvs.

Rolodex pe CD-ROM

Dacă aveţi un PC cu configuraţia minimală 386 D x 33 MHz, 8 MB RAM, CD-ROM 16 x, puteţi folosi programul „PC Secretary", accesibil pe CD-ROM, la preţul de 23 USD. Foarte simplu de utilizat, programul conţine o agendă Rolodex cu până la 21.000 de introduceri, facilităţi de apelare rapidă a diferitelor numere de telefon şi bază de date PIM, cu ajutorul căreia vă puteţi organiza numele şi adresele.



Scanned with OKEN Scanner



Listă de control pentru crearea bazei de date cu adrese

Completaţi această listă integral. Obţineţi astfel informaţiile necesare pentru administrarea adreselor, atât pentru o înregistrare în cartele, cât şi pentru programul cumpărat de la comercianţii de soft.

■ Bifaţi pe listă informaţiile care:

☐ trebuie neapărat înregistrate pentru o eficientă administrare a adreselor;

☐ trebuie găsite rapid.

Scanned with OKEN Scanner

Administrarea adreselor

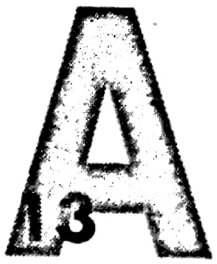
Informaţia standard	Ce doriţi să înregistraţi?	După ce criteriu să se caute?	Ce doriţi să ataşaţi?
Firma			
Statutul			
Domeniul			
Numărul angajaţilor			
Cod, localitate			
Strada, nr.			
Căsuţa poştală			
Data înmatriculării firmei			
Partenerul de discuţie (Nume/Prenume)			
Dl/Dna			
Gradul academic (studii)			
Poziţia			
Departamentul			
Data naşterii partenerului de discuţie			
Telefon Birou/centrală			
Telefon Birou/direct			
Telefon mobil/auto			
Telefon particular			
Telefax			
.....			

Scanned with OKEN Scanner

Administrarea adreselor

Informația standard	Ce doriți să înregistrați?	După ce criteriu să se caute?	Ce doriți să atașați?
Calitatea adresei			
Ultimul contact			
Client/Furnizor			
Interesat/Particular			
Discount			
Scopul plății			
Ultima ofertă la data:			
Ultimul contract la:			
Ultima livrare la:			
Observații			
.....			
.....			
.....			

Scanned with OKEN Scanner



Suferiți din cauza obișnuinței de a amâna?
Aflați acest lucru din testul
de la pag. A 13/002

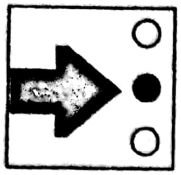
Ce faceți cu problemele nerezolvate?

Motive de a amâna cât ai clipi – pag. A 13/003

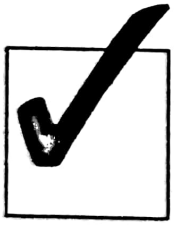
Mâine, mâine, numai azi să nu fie!
Protecția dvs. împotriva „sindromului
amânării" – pag. A 13/009

Cum puteți învinge „amânita"
Listă de control – pag. A 13/012

Scanned with OKEN Scanner



„Să mai beau o cafea. Sau să-i răspund lui Mimi la întrebarea pe care mi-a pus-o ieri, la plecare. Nu aveam de dat un telefon urgent?" De câteva zile, Suzana mută dintr-o parte într-alta actele pe care le-a adunat pentru redactarea raportului anual. Deşi are permanent la îndemână planificarea lucrărilor (foarte judicioasă, fără îndoială), nu reuşeşte în ruptul capului să se încadreze în termenele pe care şi le-a stabilit. De-abia îşi aşază hârtiile în faţă, că şi simte un gol în stomac. Parcă s-ar afla în faţa unei hărţi din vechime, pe care ţinuturile necunoscute erau marcate cu „aici sunt lei". Oricât s-ar concentra, e inutil. Nici o idee. Nici un imbold. Zăreşte dosarul cu lucrări pe care trebuia să le rezolve săptămâna trecută şi se decide să înceapă cu acestea. Raportul trece pe planul al doilea. S-a declanşat din nou teribila boală care se numeşte „amânare". Ca mulţi alţii, Suzana nu este adepta proverbului cu „Nu lăsa pe mâine...". În varianta ei, zicala sună aşa: „Lasă pe poimâine ceea ce puteai să faci alaltăieri!". ●



Suferiţi din cauza obişnuinţei de a amâna?

Bifaţi enunţurile care credeţi că vi se potrivesc:

	adevărat	fals
– Nu mă deranjează dacă mi se distrage atenţia, atunci când am de rezolvat o problemă.	☐	☐
– La începutul zilei nu ştiu ce mă aşteaptă.	☐	☐
– Încerc să rezolv mai întâi problemele mărunte şi abia apoi pe cele importante.	☐	☐
– Sarcinile de muncă îmi par ca un munte pe care sunt nevoit să-l escaladez.	☐	☐
– Am nevoie de presiuni pentru a-mi rezolva problemele.	☐	☐
– Îmi iau de lucru acasă.	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner

Dacă la „adevărat" ați bifat mai mult de două afirmații, înseamnă că stați sub spectrul obișnuinței de a amâna.

Când apar amânările?

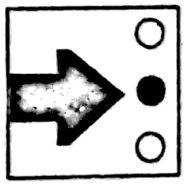
Timpul zboară fără întoarcere

Atunci când un proiect care trebuia rezolvat la termen este amânat pentru a zecea oară, fără să se întâmple nimic concret, putem vorbi deja de primele simptome ale „sindromului amânării". Ceea ce urmează nu este deloc întâmplător: supărare (uneori furie), remuşcări, teama de eşec şi, ceea ce întotdeauna se simte clar, presiunea insuportabilă a timpului. Timpul trece, iar finalizarea proiectului vi se pare din ce în ce mai dificilă. Sunteți prins în capcană. Vă simțiți neajutorat şi vă jurați că situația nu se va mai repeta. Dar va fi respectată această promisiune făcută dvs. înşivă?

Ce lucrări amânați şi de ce?

Abia atunci când conştientizați ce lucrări amânați de cele mai multe ori şi din ce motive, puteți întreprinde ceva împotriva „maladiei amânării". Vă prezentăm, în continuare, câteva cazuri des întâlnite în practică.

Exemplul 1: Evitați, zi după zi, să sunați pe cineva care aşteaptă telefonul dvs.



Dl Bădescu ştie că trebuie să-i dea telefon unui client important. Îi este însă teamă că va auzi lucruri neplăcute, pentru care nu este pregătit să dea cele mai potrivite răspunsuri. Nu, astăzi nu se simte apt să înfrunte riscurile unei conversații pe cât de importante, pe atât de dificile. ●

Ce părere aveți despre asemenea convorbiri telefonice necesare şi, în acelaşi timp, neplăcute? Vă aşteptați la

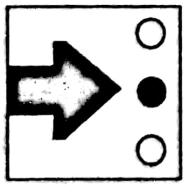
Scanned with OKEN Scanner

Sentimentele negative sunt motive de amânare

observaţii, reproşuri, reclamaţii? Sunteţi nevoit să daţi alte răspunsuri decât cele pe care ştiţi că le aşteaptă interlocutorul sau trebuie să-l „duceţi cu vorba"? Partenerul de discuţie este arogant, nervos, agresiv? V-a supărat sau v-a jignit vreo observaţie a acestuia în convorbirile anterioare? Relaţiile personale nu sunt tocmai bune? Ce sentimente, gânduri, experienţe vă inhibă atunci când vă gândiţi la persoana respectivă? Vă simţiţi tratat cu superioritate, „pus la colţ" sau „strâns cu uşa"? Nu-i de mirare că amânaţi acel telefon. Şi totuşi, ce-i de făcut?

Treceţi la acţiune

➜ Cea mai bună reţetă este să începeţi, pentru că acţiunea diminuează frica. Amânarea nu duce nici la rezolvarea problemei, nici la îmbunătăţirea stării dvs. de spirit. Luaţi taurul de coarne. Nu aşteptaţi să sune telefonul din nou, ci preluaţi iniţiativa. Clarificaţi situaţia. Scuzaţi-vă, în cazul în care este necesar. Răspundeţi diplomatic eventualelor observaţii ironice: „Îmi pare rău că sunteţi nemulţumit, dar aţi putea să concretizaţi critica dvs.? Astfel, pe viitor, vom putea preveni asemenea situaţii neplăcute atât pentru dvs. cât şi pentru noi, vă asigur".



Exemplul 2: Vă eschivaţi de la plictisitoarea contabilitate

A sosit din nou scadenţa: trebuie sortate actele privind cheltuielile, deconturile pentru deplasări etc., e nevoie de calcule, verificări, reactualizări... Câtă plictiseală! Ca să puteţi face ordine în puzderia de hârtii ce trebuie „luate la mână" v-ar fi necesară o anume stare de spirit care, din păcate, vă lipseşte. ●

De câte ori nu aţi amânat o sarcină datorită caracterului arid, monoton, plictisitor al activităţilor pe care le presupune rezolvarea acesteia? De cele mai multe ori este

Scanned with OKEN Scanner

Munca plictisitoare, alt motiv de amânare

vorba despre operațiuni care nu vi se par importante, cum ar fi clasarea, ordonarea, copierea, distribuirea pe dosare. Cât de des vă încearcă, pe lângă clasica „lipsă de chef", iritarea provocată de anticiparea unei pierderi de timp? Sunt atâtea alte lucruri mai importante de făcut! Concentrarea dvs. scade pentru că, de fapt, sunteți cu gândul la alte activități, mai atractive, și lucrați sub presiunea temerilor că v-ar putea scăpa vreo greșeală sau că veți pierde vederea de ansamblu.

Spirala frustrării, motiv de amânare

Deci, muncă dublă! Da, dar nu numai atât. Mânia și sentimentul difuz de neplăcere le simțiți și după terminarea lucrării respective. Astfel, o activitate „nesemnificativă" vă ia mai mult timp și energie decât ar fi necesar, doar din cauza atitudinii dvs. față de sarcină. Timpul prețios pe care îl aveați la dispoziție s-a irosit. Această experiență face ca data viitoare să rezolvați asemenea lucrări cu și mai multă aversiune. Ce-i de făcut?

Modificați-vă atitudinea

➜ Modificați-vă atitudinea față de munca respectivă. Fiecare activitate este importantă. Nu spuneți „Această treabă îmi ia prea mult timp", ci „Acum o să-mi fac o idee de ansamblu asupra situației documentelor".

Lucrați cu unități mici de timp

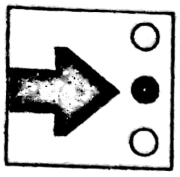
➜ Împărțiți activitatea în unități mici de timp distribuite pe parcursul zilei și săptămânii de muncă. În loc să vă întindeți efortul pe durata a 1–2 ore, lucrați susținut doar o jumătate de oră sau chiar 15–20 de minute. În acest fel veți reuși să fiți mai relaxat.

Lăudați-vă

➜ Bucurați-vă și lăudați-vă după ce ați terminat o parte din sarcini. Astfel vă automotivați pentru a lucra mai departe la un proiect care, inițial, vi se părea un obstacol greu de trecut.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Exemplul 3: Sunteţi presat de miza prezentării unui nou proiect

De câteva zile tot mutaţi dintr-un colţ al mesei de lucru într-altul documentele pentru prezentarea proiectului dvs. Aţi conceput câteva schiţe, dar le-aţi respins rapid. Nu înaintaţi deloc. Când vă gândiţi la lucrare, vă apucă ameţelile. Parcă vi s-a blocat mintea. Teama şi furia faţă de propria „incompetenţă" se transformă în panică. O să terminaţi lucrarea la termen? Timpul vi se scurge printre degete. Gândul că aţi putea da greş vă subminează şi ultimele rezerve de motivaţie. ●

Teama de a da greş, motiv de amânare

Înfruntarea noilor provocări duce adeseori la amânări. Sunteţi pregătit pentru rezolvarea problemei? Depăşirea propriilor limite ar trebui să vă elibereze de teamă. De regulă, noutatea generează entuziasm. În funcţie de mărimea şi intensitatea provocării, creşte însă şi nevoia de încredere în forţele proprii. Înaintarea pe un teritoriu necunoscut vă poate face să simţiţi cum vă fuge pământul de sub picioare. Căutând siguranţă, vă refugiaţi în activităţi obişnuite. Amânarea înseamnă, în acest caz, reducerea presiunii interne, adică a nesiguranţei şi a temerilor provocate de o sarcină nouă şi complexă. Cum veţi depăşi situaţia?

➜ Împărţiţi proiectul în secvenţe. Adunaţi de exemplu documentele şi sortaţi-le. Formulaţi punctele principale. Adoptaţi tactica „salamului".

Tactica „salamului"

Un salam nu se mănâncă dintr-o dată, ci se taie mai întâi în felii. Tranşaţi în astfel de „felii" problemele grele şi neobişnuite. Veţi constata că felia a doua o cunoaşteţi deja, felia a treia seamănă cu o lucrare pe care aţi efectuat-o nu demult, iar despre felia a patra v-ar putea da informaţii ajutătoare un coleg competent în problema respectivă. Doar prima şi ultima felie vă sunt necunoscute, iar pentru a le rezolva va trebui să vă documentaţi.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

➜ Sfătuiți-vă cu colegii sau cu superiorii. Căutați sprijin la persoanele competente.

Cereți sfaturi

➜ Respectați, în orice caz, termenul stabilit pentru începerea lucrării, chiar dacă resimțiți „oroarea de vid" în fața foii albe sau a monitorului. Nu cedați ispitei de a întreprinde orice altceva. Trebuie să faceți față tensiunii. Dați timp atât creativității dvs., cât și dvs. înșivă, pentru a vă putea formula ideile care duc la soluție. Cu răbdare, fericita rezolvare trebuie să vină și va veni. Dar acest lucru nu poate să se întâmple în nici un caz dacă dvs. vă gândiți permanent la altceva.

Respectați termenul de începere a lucrării

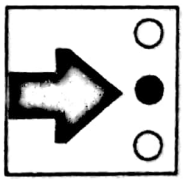
➜ Nu vă speriați de blocajele mentale. Nu vă învinovățiți pentru ele; sunt firești și fac parte din procesul viu de rezolvare a oricărei probleme dificile. Doar în visele frumoase soluția țâșnește dintr-o dată ca într-un soi de „hocus-pocus", așa cum zeița Atena a ieșit gata înarmată din teasta părintelui ei, Zeus.

Admiteți blocajele

➜ Începeți să lucrați din punctul care vă convine mai mult. Nu este obligatoriu să începeți cu începutul, ci tot atât de bine puteți începe cu mijlocul sau chiar cu sfârșitul. Aveți timp destul pentru a finaliza lucrarea.

Plăcerea, înaintea frustrării

Exemplul 4: Lucrați la mai multe proiecte în același timp



Priviți programarea timpului dvs. Șase teme diferite au prioritate maximă. Pe cele de pe locul doi ca prioritate nici nu le-ați mai luat în seamă. Acum trebuie doar să nu vă pierdeți cu firea. Începeți cu un raport asupra clienților când, dintr-o dată, sună telefonul. Enervat, ridicați receptorul propunându-vă să fiți cât mai expeditiv. La capătul firului este însă un partener important, pe care nu-l puteți repezi. 15 minute mai târziu încercați din nou să vă cufundați în conținutul lucrării. În zadar! ●

RENTROP & STRATON

Suprasolicitarea – motiv de amânare

V-aţi asumat prea multe sarcini în acelaşi timp. Proiectele necesită mai mult timp decât aţi presupus. În plus, trebuie să rezolvaţi şi o serie de probleme curente, să pregătiţi întâlniri, să daţi şi să primiţi telefoane. Inevitabil apar şi evenimente neprevăzute care vă perturbă activitatea. Aţi supraestimat timpul disponibil şi puterea dvs. de concentrare. Sunteţi suprasolicitat.

Teama de „dispariţie", motiv de amânare

Tocmai aţi înfiinţat societatea şi nu doriţi să rataţi nici un contract. Nevoia de resurse financiare vă determină să nu refuzaţi nici o comandă. Un motiv mai profund este teama că aţi putea pierde afacerea şi veţi fi eliminat de pe piaţă. Ce-i de făcut?

→ Nu intraţi în panică. Evocaţi succesele înregistrate până în acel moment. Reamintiţi-vă de obiectivele deja atinse. Astfel vă întăriţi încrederea şi siguranţa, premise importante pentru a ajunge la ţintă şi a putea refuza, pe viitor, unele comenzi.

Listaţi sarcinile

→ Faceţi o listă cu temele şi proiectele pe care le-aţi preluat. Nu uitaţi să treceţi la fiecare termenul de finalizare. Astfel veţi avea o privire de ansamblu asupra timpului pe care îl aveţi la dispoziţie.

→ Stabiliţi priorităţile. Ce sarcini sunt pe primul loc?

Decalaţi sau anulaţi

→ Ce proiecte pot fi amânate? Purtaţi o discuţie deschisă cu beneficiarul şi stabiliţi o altă dată de predare sau, după caz, anulaţi contractul.

Delegaţi

→ Decideţi care comenzi sau părţi ale comenzii pot fi realizate de către alţii.

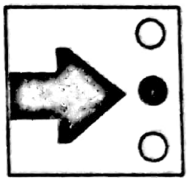
→ Eliminaţi factorii perturbatori. Desemnaţi un subordonat care să răspundă la telefon în locul dvs. Sunaţi-i doar pe cei care aşteaptă telefonul dvs., la ore dinainte stabilite.

Scanned with OKEN Scanner

Spuneți „nu“

➜ Pentru ca în viitor să nu mai ajungeți într-o asemenea situație presantă, care vă obligă la amânări, gândiți-vă de ce ați acceptat comenzi suplimentare, în ciuda programului dvs. de lucru extrem de încărcat. Refuzați comenzile care vă depășesc posibilitățile actuale.

Exemplul 5: Amânați mereu termenul de predare



De mai multe zile vă chinuiți cu un proiect. Vă chinuiți e un fel de a spune, pentru că, pur și simplu, nu aveți nici un chef să atacați lucrarea respectivă. Și când vă gândiți că ideea vă entuziasmase la început, chiar nu înțelegeți ce se întâmplă cu dvs. ●

Schimbarea obiectivelor, motiv de amânare

Se întâmplă să vă schimbați obiectivele și astfel un proiect să devină neinteresant. Recunoașteți această schimbare și renunțați la vechea țintă sau modificați-o, conform noilor dvs. priorități. Altfel, vă veți împiedica mereu de probleme „neterminate“, care nu mai sunt, de fapt, importante pentru dvs. și veți încerca frustrări inutile deoarece vă simțiți dator să duceți la capăt proiectul. Ce-i de făcut?

Definiți-vă noul obiectiv

➜ Verificați planurile dvs. Considerați depășit obiectivul inițial? S-au modificat unele părți ale planului dvs.? Vreți să ajungeți la același rezultat pe altă cale? Sau aveți nevoie de mai mult timp?

Modificați hotărârea

➜ Acceptați noul dvs. plan care exprimă, în fond, evoluția dorințelor și necesităților dvs. Aveți dreptul să vă modificați hotărârile, să nu rămâneți „încremenit în proiect“.

Acceptați schimbarea

➜ Nu apreciați drept un eșec faptul că nu v-ați atins țelul propus. Ați schimbat doar prioritățile și, în consecință, s-au schimbat și planurile dvs. Este ceva absolut normal.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Controlaţi-vă planurile → Verificaţi-vă regulat punctele de vedere asupra propriilor proiecte.

Cei care amână nu sunt rataţi

Amânarea nu exprimă neapărat ratare, chiul, tragere de timp sau lipsă de voinţă. De cele mai multe ori, în spatele amânării stau diverse motive personale „stratificate". Pentru a le descoperi şi a putea acţiona asupra lor este necesară o schimbare pozitivă şi continuă.

Încercaţi să găsiţi cauzele „amânitei" cu ajutorul următorului formular de lucru.

Cum puteţi folosi acest formular?

- *Tema:* Treceţi aici sarcinile pe care le amânaţi frecvent.
- *Termen de predare:* În această rubrică se trece termenul la care trebuie finalizată lucrarea.
- *Sentimentele şi gândurile dvs.:* Ce se petrece cu dvs. atunci când vă gândiţi la acea temă sau când lucraţi la ea. De exemplu: „Mă simt nesigur"; „Nu am timp de ea acum."
- *Motive:* Notaţi motivele subiective care vă determină să amânaţi lucrarea. De exemplu: „Acest proiect mi se pare prea puţin important".
- *Soluţii:* Formulaţi sugestii de rezolvare. De exemplu: „Proiectul trebuie subdivizat"; „Este necesară schimbarea punctului de vedere".

Scanned with OKEN Scanner

Formular de lucru – Protecţia dvs. împotriva „sindromului amânării“

Tema	Termen de predare	Sentimentele şi gândurile mele	Manevre de distragere a atenţiei	Motive	Soluţii

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control – Cum puteți învinge „amânita“

■ Șapte motive pentru care amân

- ☐ am sentimente negative
- ☐ mă plictisesc
- ☐ sunt frustrat
- ☐ mi-e frică de eșec
- ☐ sunt surmenat
- ☐ sunt deprimat
- ☐ mi-am modificat obiectivele

■ 16 remedii rapide împotriva amânării

- ☐ încep să acționez
- ☐ îmi schimb atitudinea
- ☐ lucrez în unități mai mici de timp
- ☐ mă laud
- ☐ folosesc tactica „salamului“
- ☐ cer sfaturi
- ☐ fixez termenul de începere a lucrării
- ☐ lucrez după motto-ul „Plăcerea înaintea frustrării“
- ☐ îmi aprofundez autocunoașterea
- ☐ îmi fac o listă a sarcinilor
- ☐ stabilesc prioritățile
- ☐ elimin factorii perturbatori
- ☐ spun „nu“
- ☐ redefinesc obiectivele
- ☐ schimb hotărârile odată cu modificarea obiectivelor
- ☐ îmi controlez planurile

Scanned with OKEN Scanner

Biroul viitorului va fi unul fără hârtii? Cum să alegeți cel mai potrivit sistem de arhivare electronică

A 18

Avantajele și dezavantajele arhivării electronice – pag. A 18/002
3 sisteme de management al documentelor electronice – pag. A 18/003

Când este necesară arhivarea pe calculator? – pag. A 18/007
Ce factori determină costurile? – pag. A 18/008

Evaluarea situației și stabilirea obiectivului. Cum alegeți sistemul potrivit pentru dvs. – pag. A 18/010
Privire de ansamblu: Informații privind situația la zi – pag. A 18/011
10 întrebări esențiale pentru profilul cerințelor dvs. – pag. A 18/013

4 sfaturi de specialitate în sprijinul unei decizii optime – pag. A 18/014

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Despre ce este vorba:
Vreţi să nu mai aveţi de-a face cu dosare şi biblioraturi înţesate cu acte? Să scăpaţi de grija spaţiilor de depozitare pentru un volum tot mai mare de hârtii? Să găsiţi un document imediat, fără să pierdeţi timp preţios cu căutarea lui? Biroul fără hârtii face posibil acest lucru. Condiţia: să faceţi de la început o planificare realistă, astfel încât avantajele de moment să nu se transforme, pe termen lung, în complicaţii şi cheltuieli nedorite. Acest capitol vă ajută să vă orientaţi în alegerea sistemului de arhivare electronică potrivit cerinţelor dvs.

Avantajele şi dezavantajele arhivării electronice

Putem lucra fără hârtii?

Dulapurile din biroul dvs. sunt arhipline cu acte? Pe birouri predomină teancurile de hârtii? Spaţiul de depozitare din arhivă este de mult timp epuizat? Atunci, cu siguranţă că visaţi tot mai des la un „birou fără hârtii".

Tehnic, posibil

Din punct de vedere tehnic, acest lucru este astăzi posibil:
- Întocmiţi deja majoritatea documentelor pe calculator.
- Transmiteţi aceste documente celor conectaţi în reţea.
- Expediaţi documente electronice prin e-mail sau fax-modem, către parteneri sau beneficiari.
- Păstraţi documente în memoria calculatoarelor.

Documente scanate

Acum ar mai trebui doar să introduceţi în sistem documentele care ajung la dvs. pe suport de hârtie:
- Cu ajutorul unui scanner şi al unui software OCR, puteţi transforma informaţiile de pe hârtie în documente electronice.

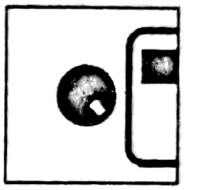
Scanned with OKEN Scanner

- Trebuie, apoi, să denumiţi documentele scanate şi să le stocaţi pe hardisk, pe suporturi magnetice (disc dur – HDD, benzi sau cartele magnetice) sau pe suporturi optice de date (CD-ROM, WORM).

- Documentele pot fi regăsite după: numele fişierelor, dată, cuvinte-cheie sau prin căutare *full-text.*

Denumirea documentelor

Presupunând că nu veţi lăsa nimic neimplementat pe calculator şi veţi distruge toate documentele pe suport de hârtie scanate, atunci veţi avea un birou fără hârtii.



Trei sisteme

3 sisteme de management al documentelor

Managementul electronic al documentelor realizează premisele pentru întocmirea, administrarea, transmiterea, depozitarea şi arhivarea fără hârtii, precum şi pentru căutarea şi regăsirea documentelor. După funcţia de bază a sistemului de management al documentelor, poate fi vorba despre unul dintre următoarele sisteme:

1. Sistem electronic de arhivare

Acest sistem este folosit în special pentru depozitarea pe termen lung a actelor obişnuite şi a formularelor. Acestea sunt adunate, culese, denumite şi stocate electronic.

1. pentru depozitare pe termen lung

2. Sistem de căutare

Dacă trebuie să se revină asupra conţinutului unor informaţii şi documente care sunt înmagazinate în bănci de date şi arhive – deci este vorba despre funcţii complexe de căutare, selecţie şi studiere – atunci se utilizează sisteme de căutare *(Information Retrieval).*

2. pentru căutare complexă

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

De exemplu, cu ajutorul unei arhive electronice de articole de presă, care are funcție de căutare, puteți obține un răspuns rapid la întrebarea: „Ce s-a scris în presa românească, în ultimele 6 săptămâni, despre noul nostru produs?".

3. Sistem Workflow

3. pentru documente prelucrate în etape

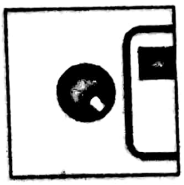
Termenul de *Workflow* desemnează procese sau proceduri realizate partajat de către membrii unui grup de lucru. De exemplu, dacă referentul de specialitate A și-a terminat treaba pe care o avea de făcut în privința unui document, sistemul recunoaște acest lucru și transmite automat respectivul document mai departe referentului de specialitate B, care se ocupă de următoarea etapă de lucru.

Stabiliți ce anume vă trebuie

Mai întâi trebuie să stabiliți exact de ce anume aveți nevoie și ce sistem corespunde nevoilor dvs. specifice. Această evaluare este foarte complexă. La acest lucru se mai adaugă faptul că piața produselor destinate arhivării electronice este în continuă evoluție.

Important: consultanță neutră

Fără o consultanță competentă este dificil să luați deciziile corecte. De asemenea, este foarte important ca firma sau specialiștii care vă acordă consultanță să fie obiectivi, să nu comercializeze un anumit tip de sistem pe care l-ar recomanda în defavoarea altora.



Căutarea consultanților: 4 căi

Cum găsiți consultanți în domeniu?

- Consultați cataloagele de firme sau căutați pe Internet (termeni de interogare: „arhivare electronică", „consultanță", „managementul documentelor" etc.).
- Cereți recomandări la Camera de Comerț și Industrie sau
- de la organizații de specialitate, precum Asociația Națională a Industriei de Software și Servicii din

Scanned with OKEN Scanner

România (ANIS), Asociaţia pentru Tehnologia Informaţiei şi Comunicaţii din România (ATIC), Asociatia Română pentru Industria Electronică şi Software (ARIES), Asociaţia Română pentru Cercetare în Tehnologia Informaţiei şi Comunicaţii (ROMINFOR) sau

- de la instituţii precum Ministerul Comunicaţiilor şi Tehnologiei Informaţiei (MCTI) ori Institutul Naţional de Cercetare-Dezvoltare în Informatică (ICI).

Datele de identificare ale acestor instituţii le găsiţi la pag. A 18/018-019.

În acest capitol vă prezentăm informaţii esenţiale pentru a recunoaşte un procedeu profesionist şi să decideţi astfel avizat pentru consultanţa potrivită.

8 avantaje incontestabile ale arhivării electronice

1. Spaţiul necesar pentru depozitare se reduce cu cel puţin 90%. **Spaţiu mai mic**

2. Puteţi regăsi şi prelucra documentele în câteva secunde. Astfel reduceţi: **Prelucrare mai rapidă**
   - timpul pentru luarea deciziilor
   - timpul de prelucrare a documentelor
   - timpul necesar căutării documentelor.

Costurile de personal pentru căutare, accesare şi administrare pot fi, de asemenea, micşorate. **Costuri mai mici**

3. Toate informaţiile dvs. se găsesc într-un singur loc, deci nu mai trebuie să vă gândiţi dacă informaţia pe care o căutaţi se găseşte pe suport de hârtie sau pe calculator. **Acces rapid la informaţii**

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

4. Scăpați de copierea și transportul fizic al actelor.

Informații accesibile simultan

5. Documentele pot fi prelucrate, în paralel, de diferiți colaboratori (angajați).

6. Documentele stau la dispoziția tuturor utilizatorilor autorizați, fără limită de timp, indiferent de orele de accesare.

Ușor de făcut copii

7. Pot fi întocmite ușor copii pentru utilizare sau depozitare externă de siguranță – de exemplu pe șantiere.

Suporturile optice sunt durabile

8. Suporturile optice de date nu sunt sensibile la umiditatea aerului sau la variațiile de temperatură și, potrivit producătorilor, au o durabilitate de câțiva zeci de ani.

Care este reversul medaliei?

Înainte de a începe să achiziționați scanner, CD-Writer, software etc., ar trebui să vă gândiți la câteva lucruri de bază. Adeseori, ceea ce teoretic (sau în reclama producătorului) pare simplu, la transpunerea în practică apar probleme neprevăzute – precum costurile mari de întreținere sau dificultatea exploatării.

În pofida tuturor avantajelor arătate, în multe birouri sunt necesare copii pe suport de hârtie.

Acces mai puțin rapid la acte

Imaginați-vă că, în calitate de șef al unui departament al firmei, ar trebui să mergeți urgent la un client. Acolo a apărut o problemă și doriți să luați toate actele care au legătură cu acest caz. O rugați acum pe secretara dvs. să vă scoată totul la imprimantă? În cazul unor probleme complexe, acest lucru v-ar lua destul de mult timp. Sau dispuneți să vi se copieze pe laptop toate actele? Și acest lucru ar necesita timp, pe care, probabil, nici nu îl aveți acum.

Scanned with OKEN Scanner

Soluția: un birou mai sărac în hârtii

De aceea, biroul lipsit complet de hârtii rămâne o utopie. însă biroul cu tot mai puține hârtii reprezintă o realitate în ofensivă. În cele din urmă, este vorba despre găsirea unei combinații eficiente între documente pe suport de hârtie și documente păstrate electronic. Faptul că respectivele acte se găsesc în locuri diferite nu are consecințe semnificative.

Ce trebuie să aveți în vedere

Înainte de a opta pentru arhivarea electronică, ar trebui să vă asigurați că:

- aceasta este rentabilă;
- siguranța datelor este asigurată pe termen lung;
- sunt îndeplinite cerințele legale.

Când este necesară arhivarea pe calculator?

Costurile

Rentabilitatea arhivării electronice reiese abia atunci când comparați utilitatea – așteptată și calculată – cu costurile.

Costuri unice

Costuri unice sunt pentru:

- Hardware
- Software
- Planificarea și derularea proiectului (personal intern și extern)
- Instruire

Costuri permanente

Costuri permanente sunt pentru:

- Personal
- Întreținere și prestări servicii
- Suporturi de date, materiale, spații, asigurări

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Planificare şi calcul

Doar printr-o planificare riguroasă şi printr-un calcul concret, detaliat puteţi stabili realist costurile.

Calcul individual

Chiar dacă producătorul vă spune că un document arhivat electronic implică o cheltuială de circa 6 cenţi – spre deosebire de 36 de cenţi cât necesită un document păstrat pe suport de hârtie – sau că investiţia pentru arhivare electronică se amortizează în 2 ani sau mai puţin, trebuie întâi să verificaţi aceste date.

Instalarea unui sistem de arhivare electronică pentru un birou sau un loc de muncă mic sunt posibile astăzi cu mai puţin de 5.000 USD. Acestea reprezintă cheltuielile pentru hardware şi software.

Costurile de consultanţă

Pe de altă parte, arhivarea electronică, ca şi întregul management al documentelor, presupune o consultanţă intensivă. Raportul dintre costurile de hardware + software şi costurile pentru consultanţă + proiect poate fi de 1 : 2. Astfel, la cele 5.000 USD se mai adaugă circa 10.000 USD.

4 întrebări privind organizarea

Ce factori determină costurile?

La stabilirea costurilor efective pentru hardware şi software, trebuie mai întâi să stabiliţi ce scop urmăriţi. Pentru aceasta, vă ajută următoarele întrebări:

Tipul arhivării

➜ Documentele trebuie arhivate sigur pentru mult timp, iar rapiditatea în accesarea lor joacă, prin comparaţie, un rol secundar?

➜ Toate informaţiile de actualitate trebuie întocmite, receptionate, înmagazinate şi prelucrate direct pe calcu-

Scanned with OKEN Scanner

lator? Atunci rapiditatea în accesarea lor are o importanță deosebită.

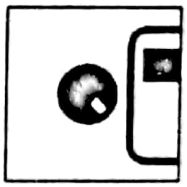
➜ Doriți să „delegați" calculatorului coordonarea prelucrării materialelor dvs., deci să utilizați așa-numitele funcții *workflow*?

➜ Ce documente trebuie arhivate electronic? Este vorba despre o mulțime de informații structurate – facturi, avize de livrare etc.? Sau ați dori să transferați de pe hârtie o mulțime de documente nestructurate – schițe, notițe, publicații, informații despre concurență și piață etc.?

Ce documente arhivați?

De răspunsul la astfel de întrebări fundamentale depinde alegerea configurației de hardware și software utilizate și, prin urmare, costurile acestora.

Cheltuielile de personal sunt foarte mari la ordonarea documentelor nestructurate



Strângerea, prelucrarea și accesul la documente presupun costuri de personal.

Accesarea documentelor arhivate electronic se face în câteva secunde. Din acest punct de vedere – al rapidității accesării –, arhivarea electronică este net superioară celei pe suport de hârtie.

Situația este diferită în cazul colectării și prelucrării documentelor. Fiecare document care urmează să fie arhivat electronic trebuie să primească o denumire clară, adică un index, cu ajutorul căruia să poată fi regăsit.

Denumirea documentelor:

1. În cazul documentelor structurate, denumirea se realizează automat sau semiautomat și, de aceea, indexarea se face rapid: durează doar câteva secunde.

... rapid, la documente structurate

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

... greoi, la documente nestructurate

2. În cazul documentelor nestructurate – notițe, schițe, informații despre piață etc. – indexarea trebuie să se facă manual. Aceasta înseamnă că cineva trebuie să stabilească:
- dacă documentul poate fi regăsit printr-o căutare de text întreg (*full-text retrieval*);
- ce cuvinte-cheie sunt cel mai des întâlnite sau
- ce noțiuni-cheie dintr-un limbaj specific sunt cele mai potrivite, pentru ca documentul să poată fi regăsit rapid.

Costuri de personal

Chiar și în cazul sistemelor de ordonare existente, acest proces poate dura de la câteva secunde până la câteva minute. Aceasta duce, implicit, la creșterea cheltuielilor de personal.

Evaluarea situației și stabilirea obiectivului Cum alegeți sistemul potrivit pentru dvs.

Analiza detaliată a situației existente

Cunoașterea detaliată a situației existente nu este necesară doar pentru stabilirea costurilor reale și a rentabilității. De ea depinde succesul proiectului dvs. de introducere a arhivării electronice. Pentru aceasta, consilierul dvs. vă va prezenta un set de formulare speciale, pe care le va completa împreună cu dvs., în scopul cunoașterii exacte a necesităților specifice biroului sau firmei dvs.

Pe baza următoarelor întrebări puteți verifica dacă formularele respective înregistrează, realmente, informațiile cele mai importante.

Scanned with OKEN Scanner

Privire de ansamblu: Informații privind situația la zi

Analiza situației existente

1. Câte documente pe suport de hârtie există:
– în birou
– în locurile secundare de păstrare (depozite, arhive etc.)
2. Cât de mare este creșterea anuală a numărului de documente?
3. Cât de mari sunt:
– costurile spațiilor pentru depozitarea hârtiilor;
– costurile investiției (mobilier destinat arhivei);
– costurile materialelor (recipienții în care se păstrează documentele pe suport de hârtie).
4. Cât de mare este creșterea anuală a costurilor?
5. Cine și ce tipuri de documente utilizează, când și cât de des?
6. Cât de des trebuie să fie accesul minim posibil?
7. Cât de multe documente:
– sunt elaborate și prelucrate într-un anumit interval de timp (de exemplu zilnic) – și în ce scop;
– intră din exterior, pe cale electronică;
– primite din afară pe suport de hârtie?
8. De cât timp au nevoie angajații dvs. pentru:
– prelucrarea,
– depozitarea,
– accesarea și
– administrarea documentelor pe suport de hârtie, respectiv electronice?
9. Cât de mari sunt cheltuielile de personal necesare pentru depozitarea, accesarea și administrarea documentelor pe suport de hârtie, respectiv electronice?
10. Ce informații trebuie păstrate pe suport de hârtie și pentru cât timp:
– din motive legale;
– din motive ce țin de firmă?

RS RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

11. Ce tipuri de documente pe suport de hârtie trebuie stocate electronic, prin scanare?
– Ce format?
– Ce calitate (foi subțiri, agrafe, ștampilă, altceva asemănător)?
– Ce trebuie să se recunoască prin OCR *(Optical Character Recognition)?*
12. Unde există puncte slabe sub formă de:
– timpi de așteptare ce pot fi evitați;
– depozitare de mai multe ori;
– muncă în plus;
– lipsă de informații (informații venite prea târziu, incomplete sau deloc)?

De la cunoașterea situației, la stabilirea obiectivului

După evaluarea informațiilor preliminare, vă puteți face o imagine mai exactă cu privire la scopul dvs. În stabilirea scopului, descrieți următoarele aspecte:

Arhivare electronică sau workflow?

1. Ce niveluri doriți să atingeți imediat sau treptat:
   – doar arhivare electronică
   – *workflow?*
2. Pentru ce documente și pentru ce grup de utilizatori?
3. În ce interval de timp doriți să realizați acest lucru?
4. Ce avantaj estimați prin aceasta:
   – cantitativ (în lei);
   – calitativ?

Întocmirea caietului de sarcini și alegerea sistemului

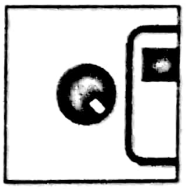
În funcție de scopul dvs. rezultă cerințele pentru sistem. Împreună cu consilierul ar trebui să stabiliți, în funcție de cerințele dvs., ce ar trebui să facă sistemul.

Scanned with OKEN Scanner

10 întrebări esențiale pentru profilul cerințelor dvs.

1. Ce tip și ce cantitate de documente trebuie strânse și stocate și în cât timp (strângere, verificare, indexare, transmitere, arhivare ș.a.m.d.)?
2. Cum se face indexarea?
3. Ce reprezentări ale ecranului sunt necesare (de exemplu inserarea rapidă de tabele mari în documente)?
4. Ce informații trebuie printate?
5. Care sunt regulile de utilizare (încredere, cine ce are voie)?
6. Trebuie să poată fi trimise și primite fax-uri și e-mail-uri direct prin sistem?
7. În ce spațiu (mediu, loc) trebuie să se potrivească sistemul? Deci cum arată arhitectura existentă și cea planificată a calculatoarelor? Ce rețea utilizați ș.a.m.d.?
8. Doriți să integrați funcțiile de *workflow*?
9. Este dorit un serviciu de testare? Dacă da, în ce proporție?
10. Care este limita costurilor?

Alegerea sistemului



Deoarece gradul standardizării componentelor de hardware și software încă mai lasă de dorit, iar pe de altă parte nici investiția nu va fi neglijabilă, opțiunea pentru un anumit sistem se ia având în vedere un timp cât mai lung de întrebuințare. De aceea, ar trebui ca, înainte de decizia finală, să aveți în vedere faze de testare și/sau aplicații-pilot.

Planificare detaliată

1. Întocmirea caietului de sarcini notate în detaliu.
2. Construirea infrastructurii tehnice.
3. Construirea infrastructurii organizatorice.

Planificare amănunțită în 3 etape

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Testarea funcționării

Testarea funcționării în 3 etape

1. Instruirea utilizatorilor.
2. Testarea.
3. Cumpărarea.

Realizarea pașilor planificați

Dacă vă realizați proiectul în această ordine și cu sprijin competent, atunci aveți asigurată rentabilitatea. În plus, costurile de personal pentru depozitare se vor reduce la mai mult de jumătate.

4 sfaturi de specialitate în sprijinul unei decizii optime

1. Asigurați-vă o consultanță de calitate

Cu siguranță ați recunoscut că planificarea și pregătirea sunt esențiale. Astfel se explică și raportul dintre costurile pentru consultanță și planificare și cele pentru hardware și software (2:1).

Investiți în consultanță calificată

Consultanța calificată își justifică cheltuielile. Veți fi ferit de costuri mai mari datorate luării unor decizii greșite sau ajustării și corectării unor deficiențe ivite după instalarea și introducerea sistemului.

2. Insistați asupra unui sistem de căutare după index

Sistemul de căutare a documentelor trebuie să fie eficient, astfel încât timpul de regăsire să nu depășească un minut pentru interogările complexe. Tehnicile de căutare informatizată cunoscute sunt: după referințe obiective (de-

Scanned with OKEN Scanner

numire, dată, numele autorului, mărimea documentului, tipul de document), după cuvinte-cheie (index), după text integral și navigare *hypertext*. Dacă primele două tehnici sunt de mult timp stăpânite de sistemele de gestionare a bazelor de date care sunt disponibile pe piață, ultimele sunt mai complexe, iar administrarea este greoaie.

Indexarea individuală...

Atenție la sistemele sau consultanții care vă recomandă pentru informațiile nestructurate numai căutarea *full-text* sau distribuirea individuală a cuvintelor-cheie. Există marele pericol ca documentele să se piardă irecuperabil.

Căutarea în text integral – în afara riscurilor de „zgomote" pe care le generează – consumă mult timp de căutare și ocupă multă memorie.

... economisește timp

Un exemplu simplu care vă arată de ce: pe un document care conține o cerere (întrebare) generală privind „mașinile firmei", aveți trecut cuvântul-cheie „auto". Dacă mai târziu încercați să regăsiți acest document prin căutare în toate textele și îi dați cuvântul „auto", este posibil să obțineți un număr foarte mare de documente care conțin acest cuvânt și astfel va trebui să găsiți documentul căutat cu ajutorul altor indici sau prin parcurgerea tuturor acelor texte. Acest lucru consumă foarte mult timp.

... nu lasă nimic să se piardă

Și mai rău este dacă ați uitat cuvântul-cheie „auto". Poate căutați după „mijloc de transport", „autovehicul" sau „mașini ale firmei". Se prea poate, totuși, să aveți ghinion. Dacă acel cuvânt lipsește din tezaurul de termeni, nu mai găsiți documentul.

Așadar, sistemul dvs. de ordonare după index trebuie să se potrivească tipului de documente pe care doriți să le arhivați electronic.

RENTROP & STRATON RS

Scanned with OKEN Scanner

3. Luați în considerare durabilitatea purtătorilor de date

Durabilitate până la 100 de ani

Potrivit producătorilor, datele înregistrate pe suporturi externe rămân în siguranță între 0,5 și 1,5 ani (bandă magnetică), respectiv până la 50 sau chiar 100 ani (CD, DVD). Așa-numitele discuri WORM *(Write Once Read Many)* au o durabilitate de la 15 la 50 de ani.

Dezvoltarea tehnologiei

Aceasta nu ne ajută prea mult, deoarece tehnologia se dezvoltă extrem de rapid, iar peste 10 ani este foarte posibil să nu se mai producă dispozitivele prin care puteți citi astăzi CD-ROM-urile.

De clarificat de la început:

De aceea, ar trebui de la început să cuprindeți în planurile dvs. „conversia" regulată a documentelor electronice, pentru a le asigura păstrarea pe termen lung. Clarificați:

....transferul și ...

- când și ce date trebuie reînregistrate sau copiate pe alte suporturi și

... distrugerea (ștergerea) de date

- când și ce date trebuie distruse (pentru a evita ocuparea memoriei, dar și conversia inutilă).

4. Cerințele juridice privind păstrarea datelor

Nu există o siguranță absolută împotriva manipulării

În ceea privește pericolul falsificării, discheta-WORM – pe care puteți doar înregistra informații, fără să le mai puteți șterge sau modifica – pare într-adevăr a fi cea mai sigură. Acest lucru însă nu ajută prea mult timp. Dacă se trece și ștampila cu data de pe discheta inițială, atunci manipularea este perfectă.

Acesta nu este singurul motiv pentru care este necesară o mare atenție în cazul arhivării electronice.

Scanned with OKEN Scanner

Păstrare potrivit legii

Dreptul comercial şi administrativ, reglementările referitoare la impozitare, contabilitate şi multe alte acte normative impun păstrarea unor documente relevante pe suport de hârtie.

Potrivit cerinţelor legale, documentele trebuie protejate în mod eficient, pentru a se evita:

- pierderea,
- manipularea sau
- modificarea lor.

Consultaţi serviciul financiar

În orice caz, întrebaţi contabilul dvs. sau la serviciul financiar dacă este suficientă stocarea electronică a datelor de contabilitate.

Contractele, documentele cu valoare istorică, actele justificative pentru deconturi sau cheltuieli de protocol (chitanţe, facturi, note de plată etc.) nu sunt documente în sensul cerinţelor juridice, dacă există doar sub formă electronică. Ele trebuie păstrate pe hârtie.

Actele electronice n-au valoare de probă

Cel puţin deocamdată, în cazul unor dispute juridice, nu puteţi prezenta ca dovadă un document înregistrat electronic. În atenţia Parlamentului se află însă un anteproiect de lege privind „utilizarea documentului informatic (electronic) în relaţii administrative, civile, comerciale şi juridice". Conform acestuia, în relaţiile amintite, documentele electronice vor avea aceeaşi valoare cu cele similare realizate prin tehnicile tradiţionale – înscrisuri sau documente-hârtie. Un prim pas în această direcţie a fost deja făcut, prin adoptarea legii privind semnătura electronică.

Păstraţi pe hârtie documentele importante

Aşadar, asiguraţi-vă că distrugeţi doar originalele pe hârtie ale acelor documente arhivate electronic, de care nu veţi mai avea nevoie. Dacă nu sunteţi sigur, apelaţi la consultanţă juridică.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

3 surse de informații suplimentare

1. Mai uitați-vă odată pe Internet. Printr-un motor de căutare introduceți termenul „arhivare electronică" și faceți-vă timp să parcurgeți rezultatele. Pe această temă, fluxul de informații este continuu.

2. Informații de specialitate la zi puteți obține la expozițiile sau târgurile de tehnologia informației.

3. Pe lângă expoziții, au loc adesea simpozioane, congrese, *workshops* sau diverse alte manifestări publice dedicate managementului documentelor, la care, de asemenea, vă puteți informa.

Datel de contact ale instituțiilor menționate

- **Asociația Națională a Industriei de Software și Servicii din România (ANIS)**

Bd. Unirii nr. 64, bl. K4, sc. 5, et. 4, ap. 129, sector 3,
București
tel.: (01)3276366
fax: (01)3271546
e-mail: anis@anis.ro
Web: www.anis.ro

- **Asociația pentru Tehnologia Informației și Comunicații din România (ATIC)**

Calea Floreasca nr. 167, București (adresa companiei Softnet)
tel.: (01)2321908
fax: (01)2222986
e-mail: Vasile.Baltac@softnet.ro
Web: www.atic.org.ro

Scanned with OKEN Scanner

- **Asociația Română pentru Industria Electronică și Software (ARIES)**

Splaiul Independenței nr. 202A, sector 6, București
tel.: (01)6385960; 6387240
fax: 2202712,
e-mail: aries@hades.ro
Web: www.aries.ro

- **Asociația Română pentru Cercetare în Tehnologia Informației și Comunicații (ROMINFOR)**

Calea Floreasca nr. 169, sector 1, București
tel.: (01)2322797, 7727153, 2313289
fax: (01)2322929

- **Ministerul Comunicațiilor și Tehnologiei Informației**

Bdul Libertății nr. 14, sector 5, București
tel.: (01)4001737 (Relații cu Publicul); (01)4001721 (Secretariatul de Stat pentru Tehnologia Informației)
e-mail: media@mcti.ro (Direcția de Relații Publice)
Web: mcti.ro

- **Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Informatică (ICI)**

Bd. Mareșal Al. Averescu nr. 8-10, sector 1, București
tel.: (01)2240736
fax: (01)2240539
Web: www.ici.ro

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Cum să evitaţi aşteptarea

Soluţii pentru folosirea eficientă a „timpilor morţi“

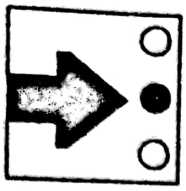
Idei prin care timpul călătoriilor lungi capătă valoare

Cum puteţi profita de aşteptare pentru a privi detaşat şi creator marile dvs. probleme

Arma dvs. secretă: V.I.P.

Listă de control: „Trusa personală“ pentru valorificarea timpilor de aşteptare – pag. A 22/013

Scanned with OKEN Scanner



Cristian P. a pus pe picioare o firmă producătoare de rulote auto pe bază de comandă. De regulă, el este nouă ore la serviciu pentru a sfătui clienţii şi pentru a coordona activitatea de producţie. Problema lui este că locuieşte undeva departe de oraş şi pentru a ajunge la serviciu consumă, în total, trei ore pe zi. Acest timp nu este, totuşi, pe de-a întregul pierdut. În metrou face calcule şi schiţează modele de rulote corespunzătoare comenzilor, împarte atribuţiile pe angajaţi. Nici timpul de aşteptare în staţii nu este timp mort. În acest răgaz, Cristian se gândeşte la extinderea pieţei sale de desfacere, la achiziţionarea de maşini noi, la modul în care să-i stimuleze pe angajaţi şi să crească vânzările.

Când se nasc timpi de aşteptare?

Peste tot pot apărea timpi de aşteptare:

- Înainte sau după întâlnirile de afaceri, mai ales atunci când autobuzul, trenul sau avionul au întârzieri.
- În timpul călătoriei de afaceri, în mijloacele de transport în comun.
- În propria maşină când sunteţi prins în mijlocul unui trafic aglomerat.

Timpii de aşteptare, mai ales cei pentru care nu v-aţi pregătit, vă fac să pierdeţi foarte mult din preţiosul dvs. timp de lucru. Nu vedeţi nici o alternativă creativă în situaţiile în care nu sunteţi pregătit pentru a aştepta.

Timpi de aşteptare la care vă puteţi adapta

Aşteptarea aparţine vieţii de zi cu zi. Nu vă enervaţi din această cauză. Încercaţi să folosiţi în mod util timpii de aşteptare şi căutaţi să-i evitaţi pe cât posibil printr-o planificare eficientă.

Scanned with OKEN Scanner

Timpi de aşteptare anticipaţi

De multe ori ştiţi dinainte că trebuie să vă pregătiţi să aşteptaţi. De exemplu:

- La gară aşteptaţi un tren de legătură.
- La aeroport aşteptaţi pregătirile de îmbarcare, apoi aşteptaţi să decoleze avionul dvs.
- La restaurant aşteptaţi să vi se servească mâncarea.
- La medic aşteptaţi să vă vină rândul.
- Aşteptaţi un taxi comandat prin telefon.

Timpi de aşteptare neprevăzuţi

Timpi care nu au fost luaţi în calcul

→ Partenerul dvs. de afaceri are greutăţi în programarea timpului său, iar dvs. sunteţi dependent de el.

→ O şosea neaşteptat de aglomerată vă împinge într-un blocaj de circulaţie.

→ Condiţiile atmosferice joacă feste. Avionul nu mai poate decola din cauza ceţii. Inundaţiile blochează anumite zone.

→ O turmă de oi blochează calea ferată. Trenul dvs. va întârzia.

Timpi de aşteptare a căror cauză sunteţi chiar dvs.

Timpi de aşteptare provocaţi de dvs.

→ În planificarea făcută nu aţi programat corect durata unei lucrări datorită incorectei aprecieri a gradului de dificultate şi a volumului lucrării.

→ Nu planificaţi chiar deloc, lucraţi ad-hoc.

→ Planificarea dvs. este prea mărinimoasă la stabilirea termenelor, mai ales în timpul călătoriilor.

→ Aveţi probleme cu autodisciplina, pe parcursul unei zile de lucru încărcate.

→ Comunicarea cu ceilalţi este defectuoasă, astfel încât se nasc neînţelegeri.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum puteţi folosi activ timpii de aşteptare

Timpul de aşteptare poate fi consacrat dvs. înşivă

Conştientizaţi faptul că timpi morţi există în fiecare zi. Numai în felul acesta veţi putea folosi acest timp. Aceasta nu înseamnă însă că trebuie să vă gândiţi permanent doar la probleme de serviciu.

Timpii de aşteptare folosiţi în mod conştient pot fi extrem de profitabili pentru dvs. Îi puteţi valorifica în mod util petrecându-i ca:

- timp de visare
- timp de dormit
- timp pentru citit
- timp pentru gândit
- timp pentru formulat strategii
- timp de relaxare
- timp de reîncărcare a bateriilor

Cum evitaţi timpii de aşteptare

Planificarea este influenţată de factorii externi. De aceea trebuie mereu actualizată.

Planificarea activităţii evitând timpii de aşteptare

- Optimizaţi planificarea muncii dvs.
- Nu pierdeţi timpul în defavoarea planificării.
- Căutaţi „capcanele“ pierderii de timp din zilele care urmează.
- Definiţi, cât mai exact posibil, timpii afectaţi activităţilor dvs.
- Informaţi-i pe toţi cei care sunt implicaţi în respectivele activităţi.
- Luaţi legătura cu partenerii de afaceri „nesiguri“, pentru a evita timpii de aşteptare. Cel mai târziu cu o zi înaintea zilei planificate, cereţi confirmarea orei stabilite pentru întâlnire.

Scanned with OKEN Scanner

Când sunteţi la drum cu maşina

Câte ore vă petreceţi în maşină? Dacă aveţi nevoie de o jumătate de oră dimineaţa şi o jumătate de oră seara pentru a ajunge la serviciu şi apoi din nou acasă, aceasta înseamnă că petreceţi cinci ore pe săptămână în maşină şi 230 de ore pe an (pentru 46 de săptămâni de lucru). V-aţi gândit vreodată că 230 de ore înseamnă cinci săptămâni de lucru întregi? Acesta ar trebui să fie pentru dvs. un motiv pentru a vă face probleme.

Când sunteţi la drum cu maşina, circulaţia vă solicită întreaga atenţie. Există totuşi lucruri care se pot face în acest timp, fără ca atenţia dvs. să fie distrasă.

Cum puteţi folosi timpul la volan

- Puteţi asculta muzică. Nu puteţi citi de exemplu o carte, dar este posibil să v-o citească altcineva sau să o ascultaţi înregistrată pe casetă ori pe CD. Şi limbi străine puteţi învăţa în maşină. Sau ascultaţi pur şi simplu muzica preferată care vă relaxează.

- Maşina este şi locul în care puteţi deveni creativ. De exemplu, vă înregistraţi ideile pe reportofon.

- Prelegerile, discursurile sunt bine pregătite dacă le puteţi susţine liber, cu voce tare.

- Îmbunătăţiţi-vă starea de spirit: puteţi cânta tare şi fals în maşină, şi prin aceasta vă întăriţi timbrul vocii. Nu o să aveţi nici un auditoriu nedorit.

- Vă puteţi pregăti psihic pentru acea zi sau puteţi să vă relaxaţi în drumul spre casă.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Ce puteţi face când călătoriţi cu mijloacele de transport în comun

Călătoria cu trenul sau cu avionul are marele avantaj (pentru dvs.) că nu trebuie să vă mai intereseze nimic din momentul în care v-aţi găsit locul în compartiment. Aici aveţi timp să exersaţi diferite îndeletniciri; fanteziei nu i se va pune aproape nici o limită.

Ce puteţi face în tren

→ Rezervaţi-vă un loc cu masă. Puteţi să vă scoateţi caietul de notiţe sau alte lucruri pe care să le întindeţi ca pe un birou.

→ Puteţi dicta. Dar, atenţie, nu prea tare, pentru a nu deranja partenerii de călătorie.

→ În alte mijloace de transport puteţi să dormiţi, să vă destindeţi sau să faceţi exerciţii de respiraţie.

→ Puteţi asculta la căşti muzică de pe CD sau casete audio.

Faceţi o plimbare

→ Dacă trenul sau avionul nu este foarte aglomerat, veţi putea chiar să vă mişcaţi. O mică plimbare vă va da energie.

Când aşteptaţi într-un oraş străin

Aţi ajuns cu mult înainte la întâlnirea programată, undeva departe de firma dvs., pentru că aţi prins o şosea liberă, iar partenerul de afaceri este ocupat în acel moment. Acum aveţi pentru dvs. două ore la dispoziţie. Nu v-aţi gândit să luaţi ceva care să vă umple timpul în cazul în care va trebui să aşteptaţi? Ce veţi putea face?

■ Dacă este timp frumos, faceţi o plimbare de relaxare în oraş. Veţi descoperi, poate, noi grădini sau parcuri.

Scanned with OKEN Scanner

- Dacă plouă, vizitaţi o galerie sau un muzeu.
- Puteţi merge chiar la frizer/coafor.

Timp pentru frizer

- Sau poate vă reparaţi pantofii la un atelier care prestează servicii rapide.
- Desigur puteţi şi să lucraţi. Pentru aceasta căutaţi o cafenea sau o ceainărie. Citind comod ziarul şi sorbindu-vă cafeaua, s-ar putea să găsiţi, în acel local, o idee bună de marketing sau să verificaţi încă o dată planul discuţiei pe care urmează să o aveţi.

Tocmai sunteţi „pe liber" pentru că întâlnirea se amână sau este contramandată. Iată câteva activităţi de cinci minute:

Cum puteţi folosi cinci minute

Verificaţi-vă planificarea întâlnirilor şi planificarea activităţii dvs., încercând să găsiţi „capcane ale aşteptării" pentru restul zilei şi soluţii pentru a le evita.

- Citiţi un articol
- Notaţi schiţa unui plan de discuţie sau a unui act
- Gândiţi-vă, adunaţi-vă ideile
- Rezolvaţi o problemă telefonic
- Scrieţi-vă lista de cumpărături
- Notaţi-vă idei
- Căutaţi noi titluri de cărţi într-o librărie

Ce puteţi lucra în timpul călătoriilor lungi

Aveţi mult timp de gândire

Timpii lungi de aşteptare sunt aceia când vă găsiţi undeva departe de biroul dvs. Folosiţi această distanţă fizică pentru a contempla lucrurile din exterior, mai neimplicat, mai obiectiv. Acum aveţi timp să daţi frâu liber fanteziei şi să vă gândiţi cum puteţi face îmbunătăţiri, modificări în

Scanned with OKEN Scanner

cadrul compartimentului dvs. În această conjunctură puteţi găsi soluţii, variante sau noi unghiuri de abordare care elimină ori schimbă radical problemele.

Proiectarea... proiectelor complexe

Gândiţi-vă la proiecte

Zilele noastre dovedesc existenţa multor probleme complexe, a căror soluţionare impune înfiinţarea unor grupe de lucru. Folosiţi deci unii dintre „timpii morţi" pentru a formula sarcinile concrete ale unei asemenea grupe de lucru.

Eliberaţi-vă timpul de muncă

Gândiţi-vă la delegări

În timpul unor asemenea „timpi morţi", gândiţi-vă la posibilitatea de a vă debarasa de unele sarcini.

Reflectaţi la următoarele probleme:

- Pe care dintre angajaţi aş putea să-l implic mai mult?
- Care sunt sarcinile pe care aş putea să le deleg?

Optimizări: Înlăturaţi vechile canoane

Chibzuiţi, în timpul în care sunteţi nevoit să aşteptaţi, cum puteţi optimiza etapele de lucru sau sarcinile de lucru care se repetă cel mai frecvent în activitatea societăţii dvs. Pentru că lucrurile cele mai ingrate şi mai nocive în munca dvs. sunt obiceiurile proaste, tăiaţi vechile „clişee" definitiv!

Întrebaţi-vă:

- Ce pot să simplific?
- Ce pot să dau la o parte?
- Ce poate fi restructurat?

Scanned with OKEN Scanner

Sistematizarea sarcinilor viitoare

Gândiţi-vă la creşterea eficienţei...

Puteţi folosi timpul eliberat accidental pentru a reformula unele sarcini într-un mod mai simplu şi mai eficace, sarcini care să contribuie ulterior la sistematizarea activităţii.

... la greşeli

Realizările unei zile de lucru nu exclud greşelile pe care le puteţi face în aceeaşi zi. În această ipoteză se înţelege că învăţăm şi tragem concluzii din greşeli, pentru a le evita altădată.

Puneţi-vă următoarele întrebări:

- Ce a contribuit la insuccesul meu?
- Cum se poate evita acest lucru în viitor?

... la motivaţie

În timpul aşteptărilor, indiferent unde vă aflaţi (în tren, în maşină sau în avion), gândiţi-vă intens la motivaţia angajaţilor dvs., de a căror activitate depindeţi direct sau indirect.

Modificări organizatorice

Şi întreprinderea dvs., ca şi toate componentele sale, se află sub incidenţa influenţelor externe şi interne, care merită să fie analizate. În multe cazuri vă lipseşte timpul pentru a cerceta aşa cum doriţi (în amănunt) complicatele situaţii care apar.

Puneţi-vă întrebări legate de personal

Dacă acum aveţi puţin timp la care nu v-aţi aşteptat, ar fi bine dacă v-aţi pune diferite probleme referitoare la organizarea personalului din societatea dvs.

Reflectaţi la următoarele probleme:

- Cum decurge comunicarea dintre oameni?
- Cum sunt relaţiile dintre colegi?
- Cât de mult se ajută unii pe alţii?

Scanned with OKEN Scanner

- Cum sunt abordate conflictele interne?
- Care este atmosfera de lucru?
- Fluxul informaţional în cadrul societăţii este satisfăcător?

Brainstorming: Produse noi, pieţe noi

Când puteţi oare cu adevărat să daţi frâu liber gândurilor şi fanteziei dvs.? Nu la birou sau în timpul unei conferinţe şi cu atât mai puţin în timpul unei discuţii de afaceri sau al unei discuţii telefonice!

Gândiţi-vă la viitor

De ce să nu vă gândiţi acum – când, pe neaşteptate, aveţi ceva timp la dispoziţie – la viitorul societăţii sau departamentului dvs. ?

Nu vă sfiiţi să vă lăsaţi creativitatea să zburde, urmaţi gândurile care în munca de zi cu zi nici nu sunt puse în discuţie sau vi se par fără sens.

Expansiune: Noi clienţi aşteaptă să fie cuceriţi

Gândiţi-vă cum puteţi câştiga clienţi

Posibilitatea de a găsi noi clienţi pentru produsele sau serviciile dvs. este strâns dependentă de evoluţia firmei. Folosiţi deci timpii de aşteptare pentru descoperirea a noi căi de a câştiga clienţi, chiar dacă acestea vor părea neobişnuite.

- Ce aţi mai putea face?
- Există domenii noi pe care aţi omis să le abordaţi până acum, există noi variante de vânzare, desfacere?
- Ce mailing mai neobişnuit puteţi „scoate"?

Scanned with OKEN Scanner

Arma dvs. secretă: V.I.P.

Puneţi-vă problema V.I.P.-urilor

Cum decurge de regulă o zi de lucru? Vă simţiţi sufocat de spaţiile înguste? Telefoane, discuţii, totul vi se pare important. Neprevăzutul vă atrage în vâltoarea sa. Salvarea stă în proiectele foarte importante *(very important projects)*, V.I.P.-urile.

Hotărâţi-vă asupra unei teme, indiferent dacă aceasta provine din sfera privată sau din activitatea profesională, a cărei evoluţie trebuie să o urmăriţi un timp mai îndelungat pentru ca rezultatele acesteia să se întrevadă. Luaţi o idee pe care de mult o purtaţi în minte şi purcedeţi la dezvoltarea ei.

Luaţi un singur proiect la care să lucraţi consecvent. Afectaţi-i zilnic o oră. Pregătiţi-vă un plan de acţiune în scris şi treceţi această activitate şi în planificarea zilnică şi săptămânală.

Timpii de aşteptare sunt potriviţi pentru lucrul la acest proiect.

Ce aţi dorit întotdeauna să citiţi

Timp pentru citit

De multă vreme aţi vrut să studiaţi în amănunt apariţiile editoriale din domeniul dvs. În sfârşit aveţi linişte pentru a studia ziarele şi revistele.

Acum, după ce partenerul dvs. de afaceri a pierdut avionul, aveţi şansa să citiţi mai mult de o oră. Timp numai pentru citit!

Pentru călătoriile lungi se impune pregătirea unor cărţi din lista dvs. „de citit neapărat", pentru că oricând poate să se ivească o pauză. Desigur, ziarelor sau revistelor li se pot alătura materiale de la serviciu sau articole din domeniu,

Scanned with OKEN Scanner

decupate din presă și pe care le-ați pus deoparte tocmai în așteptarea unui asemenea moment prielnic.

Informațiile importante pentru dvs. ar trebui să le păstrați, de preferat, folosind un reportofon. Acesta ar trebui să vă însoțească oriunde, în cazul în care până acum ați omis acest lucru.

Viața personală pe ultimul plan?

Timp pentru viața personală

Fără nici o îndoială, „timpii morți" pot fi folosiți și pentru rezolvarea unor probleme private.

Fie că este vorba de planuri pentru concediul următor, planuri pentru casă, pentru renovarea apartamentului sau de scriere a unei scrisori, aveți acum șansa de a găsi alternative sau chiar de a pregăti luarea unei hotărâri pentru care aveți atât de puțin timp în rest.

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control: „Trusa personală“ pentru valorificarea timpilor de aşteptare

■ **Anticipaţi momentele de aşteptare. Pentru a valorifica „timpii morţi“ ar trebui să aveţi totdeauna la dumneavoastră:**

- ☐ Reportofon şi casete suficiente
- ☐ Blocnotes şi ustensile de scris
- ☐ Walkman, casete sau CD-uri
- ☐ Agenda planificării
- ☐ Laptop sau Notebook-Computer
- ☐ Calculator de buzunar
- ☐ Cărţi: o carte poliţistă dacă sunteţi obosit, lecturi de specialitate pentru perioadele când sunteţi în „vervă“
- ☐ Un cotidian
- ☐ Ziare şi reviste de specialitate
- ☐ Extrase încă necitite din diferite ziare
- ☐ Plicuri, hârtie de scrisori, timbre

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

A 26

Cum puteți să vă schimbați proastele obiceiuri

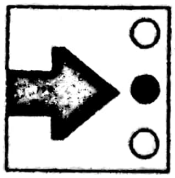
Cinci trepte – program pentru autodisciplina dvs. de la pag. A 26/003

Ce puteți întreprinde pentru a evita greutățile de început

Cum puteți încheia un contract cu dvs. înșivă – pag. A 26/005

Listă de control privind rezultatele autodisciplinării – pag. A 26/009

Scanned with OKEN Scanner



Gelu T. este extrem de ferm în convingerile sale: „Acest seminar este susţinut de teoreticieni care n-au habar de partea practică. Sfaturi pentru planificarea unei zile! Pretenţia de a le mai şi respecta este practic irealizabilă. Totdeauna apare ceva la mijloc şi, în afară de asta, nu am nici un chef să mă las încorsetat de ceva. Unde rămân spontaneitatea şi creativitatea? Auzi, autodisciplină?!". Gelu a decis să se privatizeze tocmai pentru a nu i se mai spune ce, când şi pentru cine să facă anumite lucruri. Participarea la seminarul privind managementul timpului a fost, din punctul său de vedere, pur şi simplu pierdere de vreme. El, unul, vă continua să acţioneze ca şi până acum.

Propria reprezentare este hotărâtoare

Exemplul arată motivul pentru care multor oameni le este greu să-şi organizeze mai bine viaţa şi munca: pentru acest lucru, fiecare are nevoie de o doză de autodisciplină, de o anumită dispoziţie de a analiza propriul comportament faţă de muncă, precum şi de puterea de a-l corecta, după caz.

De ce nu puteţi renunţa la obiceiurile proaste

Puteţi să vă schimbaţi obiceiurile numai dacă:

- doriţi cu adevărat acest lucru;
- conştientizaţi faptul că beneficiile dvs. vor fi mai mari decât efortul cerut de schimbare.

Anumitor persoane, obiceiurile proaste le pot fi dragi şi preţioase, şi acest lucru poate fi confirmat, de exemplu, de orice fost sau actual fumător.

Scanned with OKEN Scanner

Cinci trepte – program pentru învingerea obiceiurilor inutile

■ Treapta 1: Ce fel de obişnuinţe doriţi să înlăturaţi?

Aveţi răbdare cu dvs. înşivă

Stabiliţi clar ce doriţi să schimbaţi. Dacă aparţineţi majorităţii oamenilor, adică procentului de 95%, care au mai mult decât o singură proastă deprindere, atunci va trebui să acţionaţi cu multă răbdare. Începeţi cu acea obişnuinţă care vi se pare cel mai uşor de modificat.

Denumiţi exact prostul dvs. obicei:

- ➜ Ce înseamnă să faceţi mereu un lucru pe care, de fapt, nu doriţi să-l faceţi?
- ➜ Cum începe?
- ➜ Cum se termină?
- ➜ Cum a apărut?
- ➜ Când nu-l aveţi?

■ Treapta 2: Recunoaşteţi de ce o faceţi

Dezlegaţi enigma beneficiului ascuns

Conştientizarea comportamentului pe care singur îl apreciaţi ca fiind prost, are un sens psihologic. Aveţi un beneficiu ascuns din această conştientizare şi de aceea merită să găsiţi răspunsuri clare la întrebările dvs.:

- ➜ Care sunt, de fapt, foloasele?
- ➜ Ce avantaje aveţi dacă vă păstraţi vechile obiceiuri?
- ➜ Ce avantaje veţi avea dacă renunţaţi la proastele obiceiuri?
- ➜ Dar dezavantaje?

■ Treapta 3: De ce aveţi nevoie de alternative

Înlocuiţi vechiul obicei cu ceva nou. A renunţa la un lucru este mai lesne posibil dacă acel lucru va fi înlocuit cu altceva. După ce aţi aflat la ce nu puteţi renunţa şi ce

Scanned with OKEN Scanner

foloase psihologice puteţi trage din acel lucru, ar trebui să treceţi la pasul următor şi să vă gândiţi ce înlocuitor aţi putea găsi şi aceasta pentru a putea face o comparaţie a foloaselor.

Adunaţi idei, eventual printr-un brainstorming:

- ➜ Ce aş putea face în loc? (Enumeraţi cel puţin trei idei!)
- ➜ Cum să o fac?
- ➜ Ce avantaje îmi va aduce?
- ➜ Ce dezavantaje?
- ➜ Pe care dintre idei aş proba-o cu mai multă plăcere?

Treapta 4: Cum „înlocuiţi" o concepţie

Dacă aţi ales concepţia înlocuitoare care vi se pare cea mai plăcută, pregătiţi-vă pentru partea cea mai complicată: transpunerea în practică. Vechile obiceiuri sunt puternice. Pentru a le putea învinge aveţi nevoie de sprijinul tuturor celor care sunt în măsură să vi-l ofere.

Povestiţi cât mai multor persoane despre planul dvs. şi rugaţi-le să vă ajute la transpunerea planului în practică. Încheiaţi cu dvs. înşivă, în scris, un contract prin care să susţineţi ce nu mai doriţi să faceţi şi ce veţi face în loc.

Încheiaţi un contract cu dvs. înşivă

Pregătiţi pentru contract răspunsuri la următoarele întrebări:

- ➜ Ce altceva îmi doresc să fac?
- ➜ Cum o să fac acest altceva?
- ➜ Când o să încep?
- ➜ De cât timp am nevoie?
- ➜ Cine sau ce îmi poate fi de folos?

Nu uitaţi să semnaţi contractul cu dvs. înşivă şi să îl datăţi!

Scanned with OKEN Scanner

Formular pentru contractul cu sine

Ce doresc să schimb?

Ce nu mai vreau să fac din acest moment?

Ce avantaje obțin din comportamentul meu de până acum?

Cum pot să-mi asigur aceste avantaje, comportându-mă într-un alt fel?

Concret, ce fac pentru a-mi atinge scopul?

Cum voi încerca, probabil, să mă fraieresc numai pentru a nu onora acest contract cu mine?

Ce greutăți mă aștept să întâmpin din partea celorlalți?

Termenul pentru prima verificare a acestui contract este .....

Data:
Semnătura:

Scanned with OKEN Scanner

Pentru cineva care își propune să renunțe la ședințele spontane și prea dese, contractul cu sine poate suna astfel:

Exemplu de contract cu sine

Începând de astăzi, eu, Gelu T., îmi voi stabili date fixe pentru ședințe și voi respecta timpul planificat pentru ele. În acest scop îmi voi nota durata fiecărei ședințe în calendarul de lucru, îmi voi informa colaboratorii asupra timpului disponibil și voi așeza pe masa de ședință un ceas pe care îl voi fixa să sune la sfârșitul duratei programate. Voi respecta această regulă timp de patru săptămâni.

Gelu T.
București, 12 martie 2002

●

■ Treapta 5: Pas cu pas spre atingerea scopului

Sărbătoriți pașii intermediari

Înlăturarea unei proaste obișnuințe nu se poate face de pe o zi pe alta. Acest lucru are nevoie de timp. Pentru a nu vă pierde cheful și curajul în perioada procesului de schimbare, ar trebui să găsiți un sistem de a vă răsplăti succesele obținute pe parcurs. Acest lucru vă va ajuta să perseverați în schimbare și, în afară de aceasta, veți ști în mod regulat ce nivel ați atins.

Răsplătiți-vă singur

Gândiți-vă ce ați dori ca răsplată. Dacă aveți un țel înalt, care nu se lasă prea ușor atins, atunci stabiliți, încă de la început, etapele pe care doriți să le parcurgeți pentru a reuși.

Ce puteți întreprinde împotriva greutăților ivite pe parcurs

Atacați problema frontal

Diversele și complicatele greutăți ivite pe parcurs reprezintă probleme inerente efortului de „autodisciplinare".

Scanned with OKEN Scanner

Aparţineţi acelei categorii de oameni cărora le este greu să înceapă ceva? Vă daţi seama că „vă preocupă“ o mie de alte lucruri neesenţiale numai pentru a nu începe o muncă mai grea sau mai puţin plăcută? Aceste preocupări periferice vă fac să pierdeţi mult din timpul dvs. preţios. Puteţi întreprinde ceva împotriva acestor fapte!

Concentraţi-vă atenţia asupra lucrului

Eliminaţi factorii perturbatori

Dacă aveţi probleme la demararea unei activităţi, protejaţi-vă singur împotriva factorilor care vă distrag atenţia, astfel:

- Închideţi uşa şi anunţaţi că doriţi să lucraţi o oră fără a fi deranjat.
- Blocaţi convorbirile telefonice, decuplând telefonul sau comutându-l pe robot.
- Eliberaţi biroul, lăsând pe masa de lucru doar acele lucruri de care aveţi nevoie pentru rezolvarea problemei.
- Asiguraţi-vă că aveţi toate materialele şi informaţiile de care aveţi nevoie, pentru a nu vă găsi scuza de a mai face repede încă ceva înainte de a începe.

Aţi eliminat toţi posibilii factori perturbatori? În acest caz, începeţi neîntârziat munca.

Planificarea şi pregătirea mintală

Puţini sunt oamenii care sar spontan şi cu plăcere într-o apă rece ca gheaţa. Este nevoie de un anumit timp pentru a vă decide să transpuneţi hotărârea deja luată în faptă. Ţineţi evidenţa transpunerii gândului în faptă şi notaţi-vă, în calendarul în care vă faceţi programările, toate greutăţile ce apar în timp ce lucraţi. Alegeţi un moment al zilei în care vă

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

simțiți în formă și plin de energie constructivă, pentru a ataca frontal problema.

Programați-vă pozitiv

În pregătirea dvs. mintală pentru o nouă activitate trebuie speculate chiar și clipele de relaxare. Astfel, cu o seară înainte de momentul „H", este bine să vă mai uitați o dată peste programul zilei care urmează. Dacă nu aparțineți acelei categorii de oameni care adorm de îndată ce pun capul pe pernă, atunci ar trebui să folosiți timpul scurt dinaintea somnului pentru a vă pregăti pozitiv în vederea zilei următoare. Imaginați-vă că sunteți la birou și simțiți cât de bine vă ies toate lucrurile în acea zi. Nu este exclus să găsiți chiar câteva idei strălucite pentru abordarea mai bună a problemelor. Acest lucru vă va ajuta să depășiți teama sau ostilitatea față de provocările noii activități.

Cum puteți depăși suprasolicitarea

Cea mai bună metodă: începeți pur și simplu să lucrați

Dificultățile în atacarea unei probleme apar atunci când aceasta este greu de rezolvat sau nu puteți estima termenul de finalizare. O activitate despre care nu știți nimic sigur, nu știți de unde să o începeți, nu știți cât timp o să vă preocupe, vi se va părea la fel de „îmbietoare" ca escaladarea unui munte inabordabil.

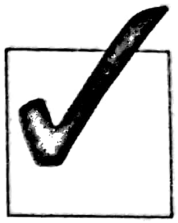
Porționați-vă munca

Puteți depăși acest obstacol psihic prin structurarea și porționarea muncii. Înainte de a începe, faceți-vă un plan de acțiune. Hotărâți cum doriți să vă împărțiți munca. Faceți această divizare în funcție de timpul pe care îl aveți la dispoziție sau în funcție de conținutul problemei de rezolvat. Astfel vă puteți propune, de exemplu, ca după fiecare oră sau după terminarea unei etape de lucru, să faceți câte o scurtă pauză. Nu fiți, însă, rigid în fixarea orelor de pauză. Terminați mai întâi ceea ce ați început, duceți-vă până la capăt ideea; abia apoi luați pauză, chiar dacă ora nu mai

Scanned with OKEN Scanner

corespunde cu cea programată. Acest lucru vă va ușura reînceperea activității și veți economisi timp, pentru că nu va trebui să mai treceți prin filtrul gândirii subiectul neterminat.

Listă de control privind rezultatele autodisciplinării



■ **Verificați în fiecare seară dacă ați lucrat disciplinat, folosind „formula mâinii":**

☐ Degetul mare → Rezultatele gândirii:
Ce am învățat astăzi în plus?

_____

_____

☐ Arătătorul → Atingerea scopurilor:
Cu cât m-am apropiat astăzi de scopurile mele?

_____

_____

☐ Mijlociul → Mentalul:
Cum m-am simțit astăzi?

_____

_____

☐ Inelarul → Sfătuitorul:
Cum i-am ajutat astăzi pe alții?

_____

_____

☐ Degetul mic → Fizicul:
Ce am făcut astăzi pentru corpul meu?

_____

_____

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

A 31

Cum vă puteţi automotiva

De ce automotivaţia este importantă pentru succesul dvs.

De ce nu-i puteţi lua ca exemplu pe alţii

Cum să folosiţi conştient motivaţia

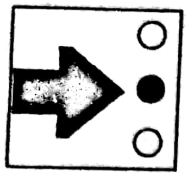
Pentru ce aveţi nevoie de o listă de laude

Cu ce vă puteţi mândri

Propriile recompense

Listă de control la pag. A 31/009

Scanned with OKEN Scanner



Micul întreprinzător Eftimie s-a hotărât să-și perfecționeze cunoștințele de limba engleză, din dorința de a câștiga cât mai mulți clienți străini. S-a înscris, deci, la un curs de limbi străine. În fiecare miercuri, de la ora 18 la 20, lua lecții de engleză. Timp de două luni a participat „cu elan și dăruire" la această activitate. Dar, într-o zi a intervenit o întâlnire foarte importantă și a trebuit să renunțe la cursuri. Într-o altă zi a lipsit pentru că se simțea prea obosit, iar alteori, pur și simplu pentru că nu avea nici un chef. În cele din urmă, desigur, a renunțat... ●

De ce este automotivația o condiție a succesului dvs.

Aveți perioade când totul vă merge strună. Dar aveți și perioade când nu vă reușește nimic. Asemenea faze marcate de îndoieli, letargie și putere de muncă scăzută sunt prezente puțin sau chiar deloc în munca motivată.

Automotivația vă face puternic

De aceea, hotărâtoare pentru succesul dvs. este automotivația. Cu greu veți obține ceva atunci când pentru acel „ceva" nu manifestați nici un interes. Pe de altă parte, atunci când doriți să atingeți un scop, dați dovadă de perseverență, tenacitate, vă preocupă tot felul de activități (de exemplu: urmați cursuri, lucrați multe ore pe zi sau preluați o mulțime de sarcini). În acest caz, motivația dvs. este mare. Atât de mare încât nimic nu vă poate abate din drum.

Motivația trebuie să fie conștientă

De regulă, motivația este prezentă în mod inconștient și intuitiv. Dar, pentru a urca pe scara succesului personal, pentru a vă bucura tot mai mult de viață, va trebui să folosiți într-un anumit scop acest important potențial. Folosiți conștient motivația, pentru a vă putea atinge scopurile și dorințele.

Scanned with OKEN Scanner

Motivarea prin ţelul dvs.

Definiţi-vă ţelurile!

Recunoaşterea dorinţelor şi ţelurilor constituie primul pas în activarea motivaţiei dvs. Cu cât dorinţa este mai mare, cu atât mai descătuşată va fi motivaţia dvs.

Cât de concrete vă sunt dorinţele?

Cu cât ideile dvs. sunt mai concrete şi mai realizabile, cu atât mai mult puteţi implementa motivaţia proprie. În cât timp doriţi să vă atingeţi scopul, să zicem, învăţarea unei limbi străine? Câtă energie doriţi să folosiţi? O oră pe săptămână? Investiţi o seară la două săptămâni? Sau doriţi poate chiar să participaţi la un atelier de lucru (Workshop)? Cum vă imaginaţi procesul învăţării? În grup? Singur? Cu un profesor? Cu ajutorul casetelor video şi audio?

Vă concepeţi un „plan de bătaie". De exemplu: „îmi voi atinge scopul de a utiliza corect limba engleză" până în data de 31.12.2002. Pentru aceasta o să investesc trei ore pe săptămână. Pentru atingerea scopului meu:

- voi citi cărţi de perfecţionare a cunoştinţelor
- mă voi întâlni cu cunoscuţi de naţionalitate străină pentru a-mi perfecţiona capacitatea de comunicare
- îmi voi căuta un profesor care să-mi dea regulat ore

Prin concretizarea şi divizarea scopului în etape mici, aţi obţinut ceva: vă vedeţi deja pregătit să intraţi în acţiune.

Lucraţi pentru dvs. şi nu pentru alţii

Întrebările „Pentru cine vreau să îndeplinesc această sarcină? Pentru mine? Sau pentru alţii?" întăresc sau slăbesc motivaţia dvs. Cât de des vă gândiţi la dorinţele pe care vi le-au insuflat alţii? De multe ori este greu de constatat dacă ţelul pe care v-aţi propus să-l atingeţi provine din dorinţa dvs. Mult prea des, printr-un partener sau în fa-

Scanned with OKEN Scanner

milie vi se propune câte ceva (de pildă, „n-ar fi timpul să deții, în sfârșit, propria ta casă?“ sau: „e cazul să angajăm mai mulți colaboratori la firma noastră“).

Testați-vă dorințele

Testați aceste dorințe cu exactitate. Doriți cu adevărat să deveniți proprietarul unei case? Sau vă puteți declara mulțumit și în continuare în condiția de chiriaș? Sau ar fi mai bun un apartament la bloc? Vă puteți imagina să reduceți personalul existent acum la societatea dvs. pentru că se consumă mult timp cu probleme administrative?

Analizați-vă în liniște și sub aspectul sus-menționat propriile scopuri sau idealuri. Aveți dorințe pe care le simțiți străine de dvs.? Poate sunteți tentat în prima clipă să îndepliniți dorințele altora. Numai că aceasta nu poate dura o veșnicie pentru că nu veți mai fi sincer cu dvs. înșivă, lucru care vă demotivează, iar încet și sigur orice îndemn și farmec vor dispărea.

Despărțiți-vă de dorințele care nu vă aparțin. Recunoașteți că acestea nu corespund propriilor dvs. aspirații. Gândiți-vă că aveți dreptul să vă schimbați părerile. Aveți dreptul și datoria să vă purtați singur de grijă.

De ce să evitați comparațiile cu alții

Comparația cu alții este dăunătoare pentru puterea dvs. de motivare. Prin aceasta vă transmiteți mesajul: „Nu sunt suficient de bun“. În felul acesta riscați să vă folosiți doar într-o foarte mică măsură potențialul. Concurați în primul rând cu dvs. înșivă. Pentru a vă încuraja în acțiunile viitoare, luați drept etalon doar propriile realizări. Chiar dacă, de exemplu, prietenul dvs. câștigă mai mult și are mai mulți angajați, aceasta nu diminuează propria dvs. reușită.

Scanned with OKEN Scanner

Enumeraţi propriile succese

■ Sunt mândru de:

_____

_____

_____

_____

_____

Cu ce vă puteţi mândri

Evidenţiaţi propriile realizări

Care sunt obstacolele şi greutăţile pe care aţi reuşit să le depăşiţi până acum? Ce aţi realizat singur, fără ajutorul sugestiilor şi pretenţiilor altora? Pentru acest tip de realizări puteţi fi mândru. Comparându-vă cu alţii, talentele dvs. trec rapid în plan secundar. Numai propriul potenţial şi propriile calităţi vă vor aduce în prim plan, în sensul avansării.

Concuraţi cu dvs. înşivă

Să presupunem că aveţi un birou de consultanţă. Aţi vrea să vă îmbunătăţiţi performanţele şi să câştigaţi mai mulţi clienţi. Discutaţi cu o cunoştinţă din domeniu această problemă. Auzindu-l vorbind despre cifrele de afaceri mari ale lui „X“ şi „Y“, despre uriaşa clientelă a lui „Z“, în prima clipă vă simţiţi „mic“, dar brusc conştientizaţi că: „Doar cu mine însumi vreau să concurez. Nu am nevoie de încă 100, ci doar de încă 5 clienţi până la sfârşitul anului. Acesta ar fi un succes! Şi eu ştiu cum pot să obţin acest succes“.

Motivaţi-vă prin laudă

E uşor să preţuieşti activitatea şi capacităţile altora. Dar este bine să ştiţi următoarele lucruri despre dvs.:

- ➜ Cât de des vă lăudaţi?
- ➜ Când vă autoimpulsionaţi pozitiv?

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- Ce tip de activități apreciați?
- De ce vă sunt pe plac aceste activități?

Întocmiți o listă cu laude autoadresate

Întocmiți lista cu laude adresate dvs. înșivă. Aceasta vă va ajuta la o mai bună motivare pe viitor.

Care sunt lucrurile făcute de mine pe care le apreciez cel mai mult și de ce?

Lista de laude	
Activități	**Motivul aprecierii**

Scanned with OKEN Scanner

Cum conduceţi dialogul dvs. interior

Imaginaţi-vă că începeţi un nou proiect. Sunteţi puternic motivat. Gândul atingerii ţelului vă produce multă bucurie. Dar nu avansaţi chiar aşa cum v-aţi gândit.

Cum vă veţi aprecia? Ce veţi gândi despre dvs.? Cum vă veţi evalua capacităţile, punctele forte şi slăbiciunile? În general, cât de repede vă criticaţi când ceva nu vă merge?

Comentariile dvs. interioare pot suna astfel:

Auto-reproşurile vă demotivează

- „Mai bine renunţă imediat, înainte de a investi prea mult timp!“
- „Aoleu, asta n-o să reuşeşti niciodată!“
- „Ştii, de fapt, să faci ceva?“
- „E clar: n-ai ştiut să faci asta niciodată şi nici n-ai să ştii vreodată.“
- „Totdeauna faci numai greşeli.“
- „Victor n-ar fi fost atât de tâmpit.“
- „Totdeauna ai nevoie de o groază de timp.“
- „Asta nu-i suficient de bine.“
- „N-o să fie acceptat în această formă.“

Ascultaţi-vă dialogul interior

Motivaţia dvs. va fi mult diminuată cu astfel de formule. Dacă asemenea comentarii interioare se intensifică, atunci nu veţi mai avea energia necesară pentru rezolvarea problemei. De multe ori, dialogurile interioare sunt uimitoare.

Ascultaţi-vă atent dialogul cu dvs. înşivă. El este cel care hotărăşte asupra propriei puteri de lucru, deci asupra propriei motivaţii. Daţi autoaprecierilor pozitive, precum cele din lista laudelor, un spaţiu mai mare. Constataţi când şi de ce vă lăudaţi sau vă criticaţi.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Recunoașteți-vă succesele și rezultatele deja obținute

Povestiți și altora în termeni pozitivi despre rezultatele obținute de dvs.: „Astăzi sunt deosebit de mândru de mine. Am rezolvat toate problemele pe care mi le-am propus". Aceasta nu are nimic de a face cu lauda. Din contră, vă împărtășiți bucuria. În același timp, vă dovediți dvs. și celorlalți că vă apreciați. Acesta poate fi un îndemn pentru partenerul de discuție spre a vă confirma rezultatele pozitive. Astfel veți obține o dublă recunoaștere.

Cum vă motivați la masa de lucru

O atmosferă de lucru plăcută vă motivează

Amenajați-vă locul de muncă după dorințele și imaginația dvs. Înconjurați-vă de obiecte care vă produc bucurie, precum tablouri, un radio sau plante. Purtați îmbrăcămintea care vă place. Îngrijiți-vă ca temperatura camerei să fie plăcută, folosiți cât mai des ustensilele de scris preferate. Poate vă cumpărați chiar un poster cu un mesaj optimist și mobilizator, de genul „My first Million" („Primul meu milion") sau orice altceva ar putea fi motivant pentru dvs.

Astfel vă recompensați corect

Recompensați-vă

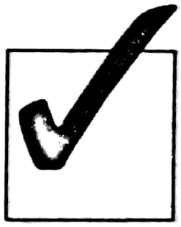
Automotivarea are nevoie de tăria dvs., de sprijinul și acordul dvs. Recompensați-vă! Faceți-vă o listă (sau completați-o pe cea de la pag. A 31/009) cu 27 de cadouri care pot recompensa munca dvs., de exemplu:

- ☐ Cumpărarea unui CD
- ☐ Un bilet la cinema
- ☐ O baie la piscină

Scanned with OKEN Scanner

- ☐ Cărţi (în sfârşit, cumpăr volumele pe care mi le doresc de atâta timp!)
- ☐ Întreţin singur maşina
- ☐ O zi de relaxare deplină
- ☐ Un concert
- ☐ O excursie
- ☐ Audiţia de şapte ori consecutiv a discului preferat
- ☐ Invitaţii pentru prieteni
- ☐ Vizionarea vechilor mele diapozitive

Listă de control cu propriile recompense



- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

C 01

Cadouri – alte surse pentru a vă fideliza partenerii de afaceri – pag. C 01/002

Şi alte „atenţii“ pentru fidelizarea clienţilor – pag. C 01/005

Scanned with OKEN Scanner

Cadouri – alte surse pentru a vă fideliza partenerii de afaceri

Despre ce este vorba:
Chiar dacă – de obicei – lăsaţi în seama secretarei problemele de protocol, faceţi mici excepţii când este vorba despre **cadouri.** Ca să puteţi păstra eficienţa organizării dvs., preluaţi rapid idei pentru cadouri manageriale – daruri de neuitat pentru asociaţii şi clienţii dvs.

Cadouri pentru manageri

Accesorii pentru birou

Orice manager se concentrează cu maximă atenţie asupra lucrului la birou. Cei mai mulţi ştiu însă să-şi acorde şi mici pauze când e momentul. Deseori au o jucărie sau un joc drept unul dintre accesoriile de birou, prin care le puteţi vedea adevărata personalitate. Aceste obiecte pot fi o alegere bună dacă vreţi să-i faceţi un cadou şefului, unei persoane de pe aceeaşi poziţie ierarhică sau unui prieten.

Ceasuri de birou

Ceasurile de birou conferă o aură de clasă şi eleganţă, începând de la mobilierul masiv din biroul directorului general (situat într-un centru de afaceri) şi până la biroul din pin uşor de la domiciliu. Alegeţi un ceas potrivit persoanei respective şi îi veţi oferi un cadou de neuitat.

Cărţi despre arta de a conduce (leadership)

Leadership-ul este diferit de management. Este arta de a îndrepta oamenii către un scop pe care *încă nu îl văd.* Cărţile pe această temă vă oferă cele mai simple şi profitabile căi de a fi lider şi manager în acelaşi timp.

Postere motivaţionale

Posterele motivaţionale sunt o bună metodă pentru a le reaminti angajaţilor de puterea lor de a face lucruri deosebite. Cu ajutorul lor puteţi anima pereţii banali ai biroului.

Scanned with OKEN Scanner

Pot fi folosite şi drept cadouri pentru a-i răsplăti pe membrii inspiraţi ai echipei dvs. sau pentru a-i încuraja pe ceilalţi.

Sculpturi creative

Sunt daruri deosebite. Nu pentru oricine, dar foarte interesante.

Daruri pentru firme

Daruri de la un calendar/ceas/calculator de 24 $ până la un glob „conducător" de cristal de 235 $. Mulţi furnizori au o ofertă bogată, de la 20 la 200 $.

Pentru „inspiraţie", vizitaţi site-ul www.stilo.ro care vă propune interesante cadouri de afaceri şi cadouri romantice.

Oferiţi cadouri manageriale din anumite motive: ca să mulţumiţi unui client pentru afacerea pe care aţi avut-o împreună, pentru a consolida o relaţie sau pentru a stimula continuitatea afacerii. De aceea este atât de importantă alegerea lor.

Cadouri pentru clienţi

Pentru a oferi daruri binevenite şi de neuitat şi pentru a evita să jigniţi pe cineva, este necesar:

1. Să vă cunoaşteţi firma

Compania dvs. are o politică în ceea ce priveşte cadourile? Care este aceasta? Cadourile sunt prevăzute în buget? Dacă da, ştiţi că le puteţi scădea în limita procentului de deductibilitate?

2. Să vă cunoaşteţi colegii

Mai există şi alte persoane în firmă care trimit cadouri clienţilor aflaţi pe lista dvs.? Dacă da, luaţi în calcul un buget comun pentru a-i oferi clientului un cadou de marcă în loc de două daruri separate.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Aflaţi dacă altcineva din firmă trimite cadouri celor care intră în contact cu clientul dvs. Coordonaţi-vă acţiunile pentru a vă asigura că niciunul dintre cadourile trimise nu îl face pe celălalt să pară nepotrivit.

3. Să cunoaşteţi firma clientului

Firma clientului dvs. poate avea nişte limite fixe privind numărul sau valoarea cadourilor pe care angajaţii le pot accepta. Le ştiţi? Anumite companii limitează acest lucru la cadourile-simbol. Unele precizează contravaloarea. Altele le interzic cu totul. Aflaţi care este politica firmei respective şi respectaţi-o.

Cu siguranţă nu doriţi să vă puneţi clientul în postura jenantă de a trebui să vă refuze un cadou pentru că încalcă polica firmei sale.

4. Să vă cunoaşteţi clientul

Acesta este cel mai important lucru. Ce îi place clientului dvs. să facă în afara serviciului? Sărbătoreşte vreun eveniment important în această perioadă a anului? Ce cadouri (pe care i le-aţi făcut în anii trecuţi) i-au plăcut atât de mult încât le-aţi revăzut în birou?

5. Să vă cunoaşteţi furnizorii

Care sunt cei mai buni furnizori pentru diferite tipuri de produse? De unde puteţi obţine diverse articole de cea mai bună calitate – dintr-o singură sursă? Unde găsiţi cel mai bun preţ; cea mai bună inscripţionare; durata minimă; livrare rapidă?

Furnizorii cu care lucraţi deja vă cunosc şi ştiu cu ce vă ocupaţi. Deseori vă pot sugera cadouri potrivite şi vă pot ajuta în procesul de expediere şi de livrare.

Scanned with OKEN Scanner

Şi alte „atenţii“ pentru fidelizarea clienţilor

Despre ce este vorba:
Cu cât aveţi relaţii mai bune cu clienţii, cu atât mai profitabile vor fi şi afacerile dvs. şi veţi lucra mai bine cu ei. Fără îndoială, iniţierea şi menţinerea unor bune relaţii cu clienţii sunt esenţiale – chiar dacă nu sunteţi în pericolul de a-i pierde.

Sugestii

Iată câteva sugestii pentru a menţine permanent comunicarea deschisă:

- Daţi-le un telefon clienţilor care v-au căutat *chiar în ziua respectivă*. Dacă nu vă puteţi ocupa dvs. de această problemă, delegaţi pe altcineva. Persoana respectivă va explica şi de ce nu aţi putut telefona personal.

- Răspundeţi la e-mail-urile şi faxurile primite de la clienţi în cel mult 24 de ore.

- Trimiteţi-le clienţilor mulţumirile dvs. – scrise de mână pe hârtie cu antet, de bună calitate – de câte ori reînnoiţi un contract sau primiţi o ofertă. Spuneţi-le cât de importanţi sunt pentru dvs. şi că vă face plăcere să lucraţi cu ei.

- Când aveţi întâlniri cu clienţii, fiţi punctual. Dacă se întâmplă să întârziaţi, cereţi-vă scuze. De asemenea, **atenţie la ţinută!** Preferaţi costumul în locul unei vestimentaţii lejere, tip sport (mai ales vara). Un aspect îngrijit denotă respectul pentru client şi va fi cu atât mai apreciat.

- Ţineţi o agendă cu datele aniversare ale clienţilor importanţi. Aşa veţi şti când să trimiteţi o felicitare. La mo-

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

mente din viaţa unui client precum căsătoria sau naşterea unui copil, îi puteţi face acestuia un cadou simbolic însoţit de felicitările dvs. în scris.

Dacă nu ştiţi ce cadou să alegeţi, amintiţi-vă că nimeni nu are suficiente rame de fotografii sau albume de calitate. Mai ales dacă e vorba de o familie în creştere.

- În cazul unui client pe care îl cunoaşteţi suficient de bine, îl puteţi invita la un prânz de afaceri. Sau la o cină la restaurant, însoţiţi de consoarte. Nu-i nevoie să fie un restaurant scump. Veţi alege „un loc drăguţ", cu o atmosferă plăcută şi unde să se ajungă uşor.

- Păstraţi fluxul comunicării. Trimiteţi-le tăieturi de articole sau lucruri amuzante care i-ar putea interesa. Ţineţi-i la curent cu noutăţile din domeniu care ar prezenta interes pentru ei. Ţineţi personal legătura cu clienţii. Amintiţi-vă că „ochii care nu se văd se uită". Deşi sună generic, nu lăsaţi să vi se întâmple asta.

Scanned with OKEN Scanner

C 07

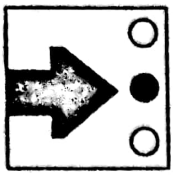
Sunteţi prins în capcana timpului de lucru?
Aflaţi răspunsul cu ajutorul chestionarului de la pag. C 07/002

7 sfaturi pentru a scăpa din capcana timpului

Cum puteţi câştiga mai mult timp pentru dvs. şi familia dvs.

Calea de ieşire din capcana timpului de lucru
Listă de control la pag. C 07/006

Scanned with OKEN Scanner



Este deja întuneric la ora 18[00] când Victor sosește la birou. Iarăși au durat întâlnirile mai mult decât a fost planificat. Colaboratorii lui pot să petreacă deja seara în familie, pe când pentru el ziua de lucru efectiv abia începe. În sfârșit, are timp și liniște pentru a rezolva problemele profesionale importante. Verifică a doua oară facturile furnizorilor, studiază materialele publicitare, controlează dacă atelierele sunt curate și dacă uneltele de lucru sunt depozitate ordonat. Tocmai se pregătește să plece acasă, când își amintește de o problemă care nu mai suportă amânare: de două săptămâni și-a tot propus să regleze o mașină care va fi utilizată poimâine pentru un contract important. Victor se dezbracă de palton și se apucă de treabă...

Sunteți prins în capcana timpului de lucru?

Există oameni care datorită prea multor obligații nu reușesc să le rezolve în cele opt ore de lucru și, din această cauză, stau la birou după program. Desigur, sunt inevitabile unele zile când se întâmplă să aveți mai mult de lucru. Dar dacă aceasta devine o regulă, este un semn că sunteți prins în capcana timpului de lucru.

Puteți afla dacă sunteți prins sau nu în această capcană, cu ajutorul următoarelor 10 întrebări:

	Da	Nu
Dacă o muncă mi se pare ușoară, aceasta nu înseamnă pentru mine muncă adevărată.	☐	☐
Nu îmi pot permite întâlniri de seară cu amicii, de exemplu la un club sportiv, din lipsa timpului.	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner

Peste zi e atâta agitaţie, încât abia seara, când toată lumea pleacă acasă, pot să lucrez.	☐	☐
De multe ori este mai confortabil la birou decât acasă.	☐	☐
Am mustrări de conştiinţă dacă plec acasă înainte de a-mi rezolva toate problemele.	☐	☐
Seara am nevoie de linişte pentru a verifica, încă o dată, ce s-a lucrat peste zi.	☐	☐
Ca şef trebuie să dau exemplu şi atunci nu pot pleca mai devreme.	☐	☐
Când sunt sub tensiune, am un randament deosebit de bun.	☐	☐
De multe ori îmi amintesc doar seara că am de rezolvat ceva important.	☐	☐
Prietenii şi familia mea se plâng că am prea puţin timp pentru ei.	☐	☐

Evaluarea testului

Dacă la mai mult de jumătate din întrebări aţi răspuns cu „da", atunci sunteţi prins în capcană. Puteţi suporta un timp această povară, dar nu este sănătos să prelungiţi situaţia. În felul acesta vă bateţi joc de sănătatea şi de puterea dvs. de muncă.

Scanned with OKEN Scanner

Cum puteți câștiga mai mult timp pentru dvs. și familia dvs.

Dacă dorința dvs. sinceră este să vă petreceți mai mult timp cu prietenii și familia, atunci urmați aceste 7 sfaturi și veți scăpa de capcana timpului de lucru:

Sfat 1: Timp liber, fără remușcări

- Dezvoltați un egoism sănătos

Învățați să vă prețuiți sănătatea sufletească și trupească la fel de mult ca și sarcinile de serviciu. Nu este un semn de lene sau de lipsă de angajament dacă doriți să și trăiți, nu numai să munciți. Din contră, dovediți o mare capacitate de autodisciplină, responsabilitate sau prevedere dacă țineți cont și de faptul că o baterie trebuie din când în când reîncărcată pentru a da un bun randament.
Numai dacă reușiți să vă luați singur angajamentul de a lucra mai puțin și de a vă bucura fără remușcări, veți avea succes pe plan profesional și privat. Gândiți-vă că aceasta este prima oră din timpul ce v-a rămas de trăit. Folosiți-o bine; nu veți putea da timpul înapoi.

Sfat 2: Țineți cont de priorități

- Rezolvați mai întâi problemele urgente și importante

Dacă țineți cont de acest sfat și vă programați suficient timp pentru problemele prioritare, rar se va întâmpla ca seara să vă rămână lucrări foarte importante de rezolvat. Astfel, 90% dintre cazurile care necesită ore suplimentare vor fi excluse. O să vă puteți bucura de timpul dvs. liber. Lucrul care a mai rămas de făcut poate fi amânat pe mâine.

Sfat 3: Timp pentru hobby-urile dvs.

- Programați-vă ceva de făcut pentru seară

Din cauza atâtor probleme de serviciu nu mai aveți timp să vă ocupați de hobby-urile dvs. Când ați fost ultima dată cu prietenii la restaurant? Dacă timpul dvs. liber are

Scanned with OKEN Scanner

veşnic de suferit din cauza serviciului, înseamnă că trebuie să schimbaţi ceva.
Indiferent care ar fi activitatea care vă face plăcere, reprogramaţi-o în viaţa dvs. şi rezervaţi-i spaţii în program, exact cum faceţi cu celelalte îndatoriri. „N-am timp" nu este un argument. Dacă doriţi cu adevărat, atunci o să vă găsiţi timpul necesar.

- Învăţaţi să vă deconectaţi şi să vă relaxaţi

Sfat 4: Relaxare activă

În zilele noastre, mulţi oameni au uitat ce înseamnă deconectarea şi relaxarea după o zi de muncă. Vi se întâmplă la fel? Atunci, întreprindeţi ceva pentru a curma această stare.
Un hobby vă poate ajuta în această situaţie. Mai ales dacă vă preocupă sportul. Sportul practicat din plăcere este un mijloc remarcabil de a înlătura stresul şi de a vă relaxa. Dacă nu sunteţi un tip sportiv şi nu aveţi poftă de mişcare, învăţaţi tehnici de relaxare, de exemplu: antrenamente autogene. Ofertele pentru asemenea tehnici sunt destul de numeroase. Antrenamentul autogen este indicat şi sportivilor. Alte posibilităţi de relaxare sunt practicile yoga, precum şi diverse tehnici de autosugestie.
Stresul cauzează cele mai multe boli de inimă şi de circulaţie a sângelui. Dacă veţi acţiona constant şi serios împotriva stresului şi a oboselii, vă veţi bucura de o sănătate mai bună şi de un tonus potrivit pentru a face faţă cu succes provocărilor zilnice.

- Planificaţi realist şi cu timpi de rezervă

Sfat 5: Planificarea realistă a timpului

Verificaţi critic planificarea timpului şi apreciaţi dacă întânirile planificate sunt sau nu fezabile.
Cine promite să realizeze „minuni" poate să respecte promisiunea doar folosindu-şi toată puterea de muncă. Gândiţi-vă ca la planificarea întâlnirilor să prevedeţi un timp mai lung decât cel anticipat de dvs., ştiind că, de

Scanned with OKEN Scanner

regulă, totul se prelungeşte – planificaţi timpii de rezervă. Astfel se pot evita orele suplimentare şi veţi avea mai mult timp liber.

Sfat 6: Deosebiţi perfecţiunea de perfecţionism

- Lăsaţi uneori ca totul să decurgă de la sine

Perfecţionismul cu orice preţ este un „ucigaş al timpului". Verificaţi-vă atitudinea în această privinţă. Aparţineţi acelora care trebuie să realizeze totul în proporţie de 150%? Acelora care nu termină nimic înainte de a verifica de mai multe ori toate detaliile? Folosiţi-vă autodisciplina şi limitaţi dorinţa de perfecţiune. Aveţi încredere în competenţa colegilor dvs.

Sfat 7: Evaluaţi-vă munca în funcţie de obiectivele atinse

- Calitatea înaintea cantităţii

Mulţi oameni au senzaţia că pot realiza ceva doar atunci când se străduiesc foarte tare. Dacă nu lucrează din greu peste zi, seara au impresia că au fost leneşi şi, pentru a-şi linişti conştiinţa, lucrează în continuare. Dacă aveţi acest sentiment, încercaţi să luptaţi împotriva lui.

Dacă, din contră, măsuraţi munca dvs. în funcţie de obiectivele atinse, veţi evalua mai mult calitativ, şi nu cantitativ realizările.

Dacă ţinta a fost atinsă, atunci v-aţi terminat lucrul şi aveţi timp liber. Savuraţi sentimentul de atingere a scopului propus.

Listă de control: Cum scăpaţi din capcana timpului

■ Dorinţele mele/Ideile/Ţintele

☐ În viitor vreau să fac regulat sport. Ce? De ce? Cu cine? Voi începe astfel: _____

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner

☐ Vreau să folosesc mai puţin timp pentru lucrurile de mică importanţă. Pentru care?
Voi începe astfel: _____

_____

_____

☐ Vreau să planific mai realist durata întâlnirilor de afaceri. De regulă, la ce oră vreau să fiu acasă?
Voi începe astfel:_____

_____

_____

☐ Vreau să învăţ să mă relaxez activ, de exemplu prin antrenament autogen. Cine oferă aşa ceva?
Voi începe astfel: _____

_____

_____

☐ Vreau să-mi planific consecvent ţelurile. Care?
Voi începe astfel: _____

_____

_____

☐ De acum, vreau să mă întâlnesc mai des cu prietenii. Cu cine? Cu ce ocazii?
Voi începe astfel_____

_____

_____

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

☐ Vreau să-mi apreciez mai bine realizările. Care probleme rezolvate mă vor bucura mai mult?
Voi începe astfel:_____

_____

_____

☐ Vreau să mă ocup mai mult de activităţi culturale. Care sunt activităţile care mă interesează?
Voi începe astfel:_____

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner

C 08

Cum puteţi planifica o călătorie, economisind timp şi bani

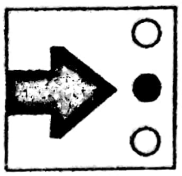
Când este avantajoasă călătoria cu avionul

Ce trebuie să conţină mapa dvs. de călătorie – pag. C 08/014

De ce poate fi mai profitabil să colaboraţi cu o agenţie de voiaj – pag. C 08/015-016

Pregătirea sistematică a călătoriei – Listă de control la pag. C 08/018-020

Scanned with OKEN Scanner



Afacerea lui Narcis C. înflorește. A venit timpul să-i cunoască personal pe cei mai importanți distribuitori din țară și să-și lărgească grupul clienților de bază. Pentru aceasta va întreprinde călătorii la Constanța, Suceava, Ploiești, Sibiu, Arad și Timișoara. Cum să le planifice eficient? Cum să-și stabilească orarul deplasărilor? Nici vorbă să le poată face pe toate într-o zi. Ar putea oare să grupeze mai multe întâlniri?

Planificarea călătoriilor îi va lua o groază de timp. Dar dacă n-ar face-o sau ar trata problema cu superficialitate, și-ar fura singur căciula: ar cheltui banii aiurea și nu și-ar atinge scopurile propuse. De aceea, fiecare amănunt este luat în seamă. Ce mijloc de transport ar fi mai avantajos: avionul, trenul, autoturismul propriu? Să plece dimineața sau seara? De ce n-ar apela, până la urmă, la un consilier pentru călătorii de afaceri? ●

Bazele pregătirii călătoriei dvs.

Până la 5% din cheltuielile întreprinderii se folosesc pentru călătorii de afaceri.

Puteți reduce aceste costuri dacă țineți cont de următoarele reguli:

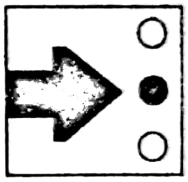
3 reguli de luat în seamă

- Încheiați călătoriile de afaceri repede și fiți mereu atent la cheltuielile pe care le presupun.
- Nu lipsiți mai mult decât este nevoie de la locul de muncă.
- Acordați importanță pregătirii călătoriei.

Scanned with OKEN Scanner

Răspundeți următoarelor șapte întrebări, înainte de a trece la planificare:

- ➔ Ce doriți să obțineți prin această călătorie?
- ➔ Pe cine vreți să întâlniți?
- ➔ Unde intenționați să călătoriți?
- ➔ Cu ce vă veți deplasa?
- ➔ Este posibilă alternativa „întâlnire la jumătatea drumului"?
- ➔ Ce obiective-țintă ale călătoriei pot fi atinse și ce mijloace de transport se pot folosi (combina) pentru obținerea unor rezultate optime?
- ➔ Care este cea mai apropiată gară (cel mai apropiat aeroport)?



Narcis C. a marcat toate obiectivele pe hartă, iar acum încearcă să găsească, în „Mersul trenurilor" și în programul zborurilor TAROM, cele mai bune legături. Astfel întrezărește și posibilitatea întâlnirilor la jumătatea drumului. Va câștiga o zi, invitându-l pe dl Axinte din Arad la Timișoara. Conform priorităților stabilite, planificarea călătoriei lui Narcis va fi următoarea:

Ziua	Rută/Planificare	Ora
Luni, 7 iunie	zbor din București-Băneasa spre Suceava	15
	escală la Iași	16
	sosire Suceava	16.50
	discuție cu dl Palade	18.45
	cină de afaceri	20.30
	plecare cu trenul R 752 spre Ploiești	23.50
Marți, 8 iunie	sosire Ploiești-Sud	5.20
	cazare Hotel Central	6
	discuție cu dl Petrescu	14
	plecare din Ploiești-Vest spre Sibiu (A 1623)	15.30
	sosire Sibiu	20.35
	cazare Hotel Continental	21

Scanned with OKEN Scanner

Miercuri,	discuție cu dl Opriș	10.20
9 iunie	plecare cu trenul A 1620 spre Timișoara	15.18
	sosire Timișoara-Nord	21.22
	cazare Hotel Parc	21.45
Joi,	discuție cu dna Moga	9.15
10 iunie	discuție cu dl Axinte	10.40
	plecare cu trenul IC 367 spre București	12.48
	sosire București-Nord	20.15

Adunați informații despre orașele-țintă

O regulă importantă pentru planificarea eficientă a călătoriilor: căutați (rugați-o pe secretară să caute) informații despre localitățile în care vă deplasați. Folosiți în acest scop ghiduri, reviste de turism, broșuri distribuite de companiile aeriene, orice alte materiale de informare sau chiar informații primite de la parteneri de afaceri, prieteni, cunoscuți, taximetriști.

Întocmiți pentru fiecare obiectiv fișe care să cuprindă următoarele puncte:

- hoteluri cu servicii de calitate, adresa, calea cea mai simplă și economicoasă de a ajunge la ele
- legături de la gară/aeroport spre centru
- restaurante pentru mese de afaceri
- sărbători, târguri și alte manifestări locale/regionale (de exemplu, Sărbătoarea Castanelor – în Baia Mare, Festivalul Mustului – în Predeal, Festivalul Internațional al Sarmalelor – în Praid etc.)
- numere de telefon pentru informații C.F.R., aeroporturi, societăți *rent a car*
- distanțe față de localitatea dvs. de domiciliu/rezidență
- ore de plecare/sosire pentru trenuri și curse aeriene
- posibilități de a face sport sau fitness
- ghidul și harta localității/regiunii
- obiective turistice

Scanned with OKEN Scanner

- hanuri, popasuri sau restaurante în drum (pentru călătoria cu autoturismul)

Cu ce vă deplasaţi?

Alegeţi mijloacele de transport care vă oferă rapiditate, costuri mai mici, flexibilitate şi siguranţă.

Avion, tren sau autoturism?

Trenul

Avantaje:

Avantajele călătoriei cu trenul

- posibilitatea rezervării locurilor
- costuri reduse, mai ales în sistemul de abonamente
- confort
- planificare uşoară a călătoriei, identificarea facilă a legăturilor spre alte oraşe cu ajutorul „Mersului trenurilor" (accesibil şi pe dischetă)
- vagon de dormit, vagon-restaurant
- condiţii de lucru bune (la clasa I)
- telefoanele mobile sunt acceptate

Dezavantaje:

Dezavantajele călătoriei cu trenul

- schimbarea trenului este greoaie, mai ales atunci când aveţi bagaje
- dependenţă de mersul trenurilor
- posibile întârzieri
- restituirea tarifului biletelor de călătorie se face în condiţii restrictive

Avionul

Avantaje:

Avantajele călătoriei cu avionul

- economie de timp, mai ales în cazul distanţelor lungi
- servirea mesei la bord (*catering*)
- oferte speciale, servicii, facilităţi

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Avantajele călătoriei cu avionul

- programele „Miles" pentru călătorii frecvente în străinătate, prin care pasagerii acumulează puncte și obțin diverse reduceri (bonusuri), de exemplu programul „Smart Miles", promovat de TAROM
- taxiuri ale companiei puse la dispoziție pentru transportul până la hotel, în cazul amânării călătoriei (TAROM)
- asocierea rezervării biletului cu serviciul *rent a car* (British Airways) sau rezervări hoteliere (programul „Sahara" al TAROM)
- simplificarea formalităților de aeroport, cu *check-in* prin telefon și înregistrare de bagaje ultrarapidă pentru cei care călătoresc în scop de afaceri (British Airways)
- tarife speciale la hoteluri sau *rent a car* (companiile aviatice din rețeaua Oneworld)
- taloane de reduceri la anumite restaurante (Oneworld) etc.

Dezavantaje:

Dezavantajele călătoriei cu avionul

- costuri mai mari (taxe aeroportuare, *handling*)
- timp consumat pentru sosirea la și plecarea de la aeroport (situat, de regulă, la periferia orașului)
- taxe mari de parcare în spațiile special amenajate ale aeroportului
- timp pierdut cu procedurile de verificare
- limitarea bagajelor
- schimbarea datei rezervării se face greu și costă mult (excepție: biletele la Business Class sau biletele „open" de o lună, 3 luni, 6 luni sau un an)
- dependență de starea vremii; posibile întârzieri
- condiții de lucru medii; folosirea telefonului mobil este, de regulă, interzisă

Scanned with OKEN Scanner

Autoturismul

Avantaje:

Avantajele călătoriei cu maşina

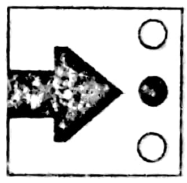
- mers direct la ţinta propusă
- mobilitate
- posibilitatea transportării unui volum mai mare de bagaje
- planificarea timpilor de călătorie după voinţa dvs.

Dezavantaje:

Dezavantajele călătoriei cu maşina

- oboseală
- pericol de accidente
- cheltuieli mari pe benzină
- întârzieri cauzate de blocajele în trafic sau de căutarea unui loc de parcare
- solicitare nervoasă a şoferului
- condiţii de lucru greoaie; ca şofer, sunteţi concentrat asupra traficului

Date comparative privind alternativele de transport



Câteva exemple vă pot uşura alegerea mijlocului de transport, luând în calcul timpul şi costurile.

Exemplu: Bucureşti–Arad

- Exemplul 1: Distanţa Bucureşti–Arad
  pe şosea: 561 km
  pe calea ferată: 546 km

Costul biletului de avion: 73 $
Durata călătoriei: 1 oră şi 15 minute

Costul biletului de tren Rapid sau Expres clasa a II-a: 459.000 lei
Durata călătoriei: 9 ore

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Costul deplasării cu mașina: cca 1.020.000 lei
Durata călătoriei: cca 8 ore (dependentă de viteza medie, condiții meteo, starea drumurilor, trafic etc.)

Exemplu: București–Suceava

- Exemplul 2: Distanța București–Suceava
  pe șosea: 432 km
  pe calea ferată: 447 km

Costul biletului de avion: 63 $
Durata călătoriei: 1 oră și 50 de minute

Costul biletului de tren la Rapid sau Expres clasa a II-a: 340.000 lei
Durata călătoriei: 6 ore și 25 de minute

Costul deplasării cu mașina: cca 700.000 lei
Durata călătoriei: cca 6 ore și 15 minute

Varietatea tarifelor de zbor

Dacă optați pentru călătoria cu avionul, țineți cont de varietatea tarifelor de zbor, în funcție de clasă, oră sau sezon. Structura tarifelor, mai ales pe zborurile externe, este destul de mobilă. Astfel, cursele tur dis-de-dimineață cu retur seara devreme sunt mai scumpe decât cele cu plecare în preajma prânzului și retur seara târziu.

Dacă faceți comanda cu cel puțin 14 zile mai devreme, veți beneficia, de regulă, de tarife speciale, dacă știți și data returului. După eliberarea tichetului, schimbările se mai pot face, dar plătind diferența pentru clasa de zbor următoare. Doar pentru tichetele „Business Class" există posibilitatea anunțării ulterioare a datei returului și a efectuării de transferări gratuite.

Pentru situații de extremă urgență, există și varianta curselor *charter* cu avioane (tarife cuprinse între 800 și 7.800 USD ora de zbor) sau elicoptere (200–1.200 USD ora de zbor).

Scanned with OKEN Scanner

Ce este mai rapid: avionul, trenul sau autoturismul? (minute)

Avion: timpul de zbor plus timpul necesar verificărilor înaintea decolării și la aterizare (aproximat aici la 10 minute)

Tren: durata călătoriei din gară în gară, conform „Mersului trenurilor"

Autoturism: în aprecierea duratei se ia în considerare o viteză medie de 70 km/oră

Exemplu:

De la: București

La:	Avion	Tren	Auto
Arad	85	525	470
Sibiu	60	335	270
Suceava	120	385	370
Timișoara	80	455	490

Ce este mai economic: avionul, trenul sau autoturismul? (lei)

Avion: zbor simplu cu TAROM

Tren: călătorie la Rapid sau Expres, clasa a II-a

Autoturism: cheltuieli pentru o Dacia Nova, 1.700 lei/km (cost rotunjit, la un preț de 17.000 lei/l de benzină „Premium")

Exemplu:

De la: București

La:	Avion	Tren	Auto
Arad	73 $	459.000	1.020.000
Sibiu	53 $	275.000	510.000
Suceava	63 $	340.000	765.000
Timișoara	73 $	382.000	900.000

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Facilități acordate de C.F.R.

Abonamente C.F.R.

S.N.C.F.R. eliberează la cerere abonamente lunare cu număr nelimitat de călătorii pe o anumită rută (până la 300 km) la trenuri de persoane clasa I sau a II-a. Pentru persoanele juridice, abonamentele pot fi anonime, indicându-se doar tipul documentului de serviciu cu care se va legitima călătorul. Abonamentele pot fi folosite și la trenuri de rang superior (A, R, E), cu plata suplimentului și a tichetului de rezervare a locului.

În traficul internațional de călători, C.F.R. acordă reduceri tarifare pentru:

Facilități în traficul internațional

- călătoria în grupuri de peste 6 persoane;
- călătoria dus-întors în trafic reciproc cu Ungaria, Slovacia, Cehia, Polonia;
- călătorii în Europa pe baza legitimației INTER-RAIL (22 de zile sau o lună, cu număr nelimitat de călătorii);
- călătorii nelimitate în orice țară europeană pe baza legitimației internaționale EURO DOMINO, la alegere 3, 5 sau 10 zile dintr-o lună (tinerii sub 26 de ani beneficiază de reduceri de 30%);
- călătorii nelimitate în țările balcanice, timp de 5, 10 sau 15 zile într-o lună, pe baza legitimației BALKAN FLEXIPLAS.

Discount pe traseele feroviare externe

Pentru călătoriile în străinătate, puteți beneficia de serviciile de *ticketing* în transportul feroviar, oferite de Wasteels Voiaj România (Calea Victoriei nr. 208, tel./fax: 231.02.08; Gara de Nord – tel.: 222.78.44, fax: 222.78.63).

Scanned with OKEN Scanner

Societatea Wasteels Voyages International are 203 agenții în 28 de țări europene. Specializată în transportul de călători pe calea ferată, Wasteels a conceput și promovat pe piața transportului feroviar internațional de călători un nou produs: Biletul Individual de Grup (B.I.G.). Lansarea acestui produs a fost susținută de introducerea unor noi grupe de tarife, care cuprind importante reduceri pentru diverse categorii de călători.

În anul 1995 a fost înființată în România societatea cu capital integral străin Wasteels Voyages Roumanie, cu personalitate juridică română și un asociat unic, respectiv Wasteels Nederland NV. Noua societate a încheiat un contract comercial cu S.N.C.F.R. și comercializează în principal 2 tipuri de legitimații de călătorie în traficul internațional de călători, ca produse proprii – Wasteels 26/BIJ și Wasteels Tickets/BIGT, precum și câteva tipuri de bilete de călătorie în traficul internațional. Wasteels asigură cele mai mici prețuri pe rutele internaționale, practicând un discount de 20-40%.

Alte facilități în România: Wasteels acceptă cărți de credit (VISA, Master Card, Euro-Master Card). Clienții săi beneficiază de asigurare pe durata călătoriei.

Sunt posibile și rezervări *on-line*, prin Internet, la adresa **www.greyro.com/wasteels-tickets.html.**

Călătoria cu mașina: flexibilă, dar consumatoare de timp

Folosiți mașina pentru distanțe sub 200 km

Se recomandă călătoria cu autoturismul în cazul distanțelor sub 200 km sau atunci când locul de întâlnire cu partenerul de afaceri este situat la distanță de gări sau aeroporturi, în zone mai greu accesibile. O călătorie cu mașina este totuși stresantă. Trebuie să luați în calcul un timp suplimentar pentru a nu întârzia la întâlnire din cauza condițiilor de trafic. Telefonul mobil vă permite să anunțați partenerii despre eventualele întârzieri.

Scanned with OKEN Scanner

Puteți negocia odihnit

Sfat: Evitați călătoriile lungi și obositoare, cu plecare de dimineață, pentru întâlniri programate la scurt timp după sosire, mai ales dacă aveți de purtat negocieri. Puteți trata relaxat, odihnit, dacă ajungeți în localitate cu o seară înaintea întâlnirii. Costurile vor crește datorită cheltuielilor de cazare, dar veți putea fi în formă, iar șansa unor negocieri încununate de succes va fi mult mai mare. În cazul călătoriilor de mai multe zile, de asemenea, este recomandat să plecați seara, iar nu dimineața devreme.

Agenții rent a car

Dacă doriți să închiriați o mașină, puteți apela la serviciile agențiilor *rent a car*:

Hertz Romania
- București, Crowne Plaza Hotel, Bdul Poligrafiei nr. 1, tel.: (01) 2021057
- București, Aeroportul Internațional Otopeni, Șos. București-Ploiești km 16,5; tel.: (01) 2014954; fax: (01) 2014955
- București, Mariott Grand Hotel, Bdul 13 Septembrie nr. 90; tel.: (01) 4032956; fax: (01) 4032957
- Brașov, Bdul 15 Noiembrie nr. 50 A; tel.: (068) 471485; fax: (068) 471485
- Constanța, str. Răscoalei nr. 9; tel.: (041) 661100; fax: (041) 661100
- Oradea, str. Mihai Viteazu nr. 2-8; tel.: (059) 437947; fax: (059) 132888
- Oradea, Aeroportul Internațional, Calea Aradului, tel.: (059) 437947; fax: (059) 132888
- Timișoara, str. Popa Șapcă nr. 2; tel.: (056)192211; fax: (056) 192909
- Timișoara, Aeroportul Internațional, tel.: (056) 220552; fax: (056) 220552

AVIS România
- București, str. Rafael Sanzio nr. 1, ap. 1; tel.: (01) 2104344, (01) 2104345, (01) 2104346; fax: 2106912

Budget
- București, str. Polonă nr. 35, București, tel.: (01) 2102867, (01) 2122651; (01) 2122653; fax: (01) 2102995

Scanned with OKEN Scanner

Unde veţi locui în oraşul de destinaţie?

Rezervarea camerei la hotel

Rezervarea camerei la hotel poate fi făcută de:
- ✔ secretară (prin telefon),
- ✔ partenerul de afaceri din oraşul de destinaţie,
- ✔ birourile sau agenţiile de turism cu care colaboraţi.

Dacă vă hotărâţi să vă rezervaţi personal o cameră, folosiţi „Ghidul hotelier al României", editat de Publirom.

Două sfaturi care vă pot fi de folos:

- Nu este recomandat ca planificarea întâlnirilor să coincidă cu unul dintre evenimentele importante ale oraşului, dacă nu cumva vă propuneţi din capul locului acest lucru. Ca vizitator în timpul unui târg, veţi cheltui mai mult la hotel şi restaurant, urmând să suportaţi şi inevitabila aglomeraţie.

- În situaţia în care călătoriţi frecvent într-o anumită localitate, cereţi hotelului la serviciile căruia apelaţi de obicei să vă acorde unele reduceri. Pentru clienţii importanţi, marile hoteluri occidentale acordă aşa-numitele *membership card*.

Ce mijloace de organizare vă stau la dispoziţie

Strângeţi materiale documentare

Când vă pregătiţi călătoria, aveţi nevoie de următoarele instrumente de lucru: programul curselor aeriene, mersul trenurilor, atlas, hărţi rutiere, tabele cu distanţe între localităţi, planuri ale oraşelor, ghidul hotelurilor şi restaurantelor, lista cu sărbători locale, reglementări privind regimul vizelor, liste de control, formulare pentru planificarea călătoriei, informaţii de actualitate pentru călătorie, numere de telefon ale agenţiilor de voiaj şi ale agenţiilor aeriene, formulare pentru comandă.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Adunați fișele cu informații într-un biblioraft

Este bine ca toate aceste materiale documentare necesare pentru planificarea călătoriilor să fie strânse sub forma unor fișe care pot fi păstrate sistematic într-un biblioraft, în ordine alfabetică. Aranjați toate informațiile importante pe țări și orașe, cu adrese și numere de telefon ale instituțiilor care vă interesează: Camere de Comerț și Industrie; Automobil Cluburi; firme; agenții *rent a car*; consulate; ambasade; companii aeriene; agenții de turism etc.

Aici își găsesc locul și numeroase informații utile pe care dvs. sau colaboratorii dvs. le găsiți în presă. De exemplu, lista hotelurilor recomandate de Autoritatea Națională pentru Turism arată disproporția dintre aparențe și realitate în privința calității serviciilor: din 725 de hoteluri existente în România, doar 89 întrunesc criteriile corespunzătoare numărului de stele pe care le afișează. Până la concretizarea intenției Ministerului Turismului de a publica „lista neagră" a unităților turistice nerecomandate vizitatorilor, presa a și făcut publice numele acestora. Tot din presă puteți afla și rezultatele controalelor efectuate de Oficiul pentru Protecția Consumatorilor în hoteluri, restaurante, pensiuni etc., informații care vă dau imagini nefardate despre calitatea serviciilor respective.

Mapa dvs. de călătorie

Pentru fiecare călătorie alcătuiți o mapă personală care ar putea cuprinde:

Documente personale	*carte (buletin) de identitate; pașaport; carnet de conducere auto; asigurare medicală; dovada vaccinărilor (dacă este cazul); cărți de credit; cecuri*
Documente de călătorie	*bilete de tren/avion; rezervări la hotel; actele mașinii; ordin de deplasare; plicuri pentru chitanțe; note de plată*
Documente și materiale de lucru	*actele firmei; plicuri; prospecte; cărți de vizită; cadouri publicitare; calculator de buzunar; stilou*
Planul	*programul întâlnirilor; adresele și telefoanele partenerilor de afaceri, ale hotelurilor și restaurantelor; lista mijloacelor de transport*

Scanned with OKEN Scanner

Agenția de voiaj poate face rezervările în locul dvs.

Avantajele colaborării cu o agenție de turism

Agenția de voiaj poate fi un bun partener pentru organizarea eficientă a călătoriei dvs. Documentarea, cunoașterea variantelor de transport, a legăturilor, a posibilităților de cazare și a formalităților necesare pentru călătorii în străinătate, ca și rezervarea biletelor de transport și a locurilor la hoteluri presupun mari eforturi. Apelând la serviciile unei agenții economisiți timp și bani, eliberându-vă totodată de o mare parte din grijile organizării călătorilor. Tour-operatorii specializați în turismul de afaceri vă pot pune la dispoziție un pachet complet de servicii începând cu biletul de avion și continuând cu cazarea, obținerea vizelor, încheierea asigurărilor de călătorie, transferuri, închirieri de autoturisme, asigurarea serviciilor unui traducător, rezervarea unei săli de conferințe, organizarea de întâlniri, conferințe, congrese, programe de vizitare, mese festive etc.

Rezervarea biletelor de avion pentru călătorii în străinătate este adeseori problematică dacă nu este făcută cu foarte mult timp înainte. Compartimentele de *ticketing* ale agențiilor de turism profesioniste au încheiate contracte cu marile companii aeriene, iar conectarea la sistemele internaționale pentru rezervarea biletelor de avion le permite accesul operativ la informațiile privind rutele aeriene și conexiunile posibile. Aceste legături operaționale fac posibilă rezervarea *on-line* a biletelor pe cele mai convenabile rute și la cele mai avantajoase tarife.

4 pași în colaborarea cu agenția de turism

Dacă optați pentru degrevarea de grijile documentării și rezervărilor:

→ Primul și cel mai important pas este selectarea agenției de turism cu care vreți să colaborați.

→ Furnizați consultantului toate datele importante ale călătoriei pe care vreți să o întreprindeți (localități, date, ore, pretenții, restricții, bugetul în care doriți să vă încadrați etc.).

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

→ Pe baza tuturor acestor date, reprezentantul agenției vă prezintă alternative referitoare la mijloacele de transport, rute, posibilități de cazare, tarife etc., alte opțiuni despre care nu știați, precum și informații sau recomandări.

→ Adoptați deciziile privind organizarea efectivă a călătoriei.

Solicitați reduceri

Nu subestimați volumul călătoriilor dvs. Chiar dacă nu călătoriți mai mult de 10 ori pe an în Europa, iar în rest vă deplasați în interesul serviciului în interiorul țării, aparțineți grupei celor care călătoresc mult, care trebuie să fie serviți și sfătuiți preferențial de agențiile de voiaj. Tour-operatorii importanți oferă programe speciale clienților fideli și acordă reduceri, pe baza unor contracte de colaborare.

Cum alegeți agenția de voiaj

- Solicitați mai multe oferte și evaluați alternativele.
- Cereți cunoștințelor și prietenilor dvs. care călătoresc mult sfaturi și opinii în legătură cu seriozitatea și calitatea serviciilor oferite de diverșii tour-operatori.
- Încercați să luați contact mereu cu aceeași agenție pentru rezervarea locurilor la tren sau avion, închirierea de mașini, rezervarea camerei la hotel etc.
- Alegeți o agenție mică și astfel aveți garanția că angajații vă vor cunoaște și vă vor trata ca pe un client stabil.

Cumpărați avantajos documentele de călătorie

Folosiți cartea de credit

- La cumpărarea biletelor de avion pentru curse externe folosiți cărțile de credit American Express sau VISA. Astfel încheiați gratuit – în funcție de cartea de credit folosită – o asigurare în caz de accidente, una în caz că renunțați la călătorie, o asigurare de boală sau de alt gen.

Scanned with OKEN Scanner

*Facilităţi oferite de cardul **VISA**: rezervare garantată la toate hotelurile care acceptă la plată acest card; tarife preferenţiale la cazare, reduse cu până la 25% faţă de tarifele afişate, în peste 7.500 de hoteluri din 144 de ţări; la cumpărarea biletelor de avion cu card se primeşte gratuit asigurare pentru întârzierea bagajelor sau a călătoriei, asigurare pentru înlocuirea documentelor pierdute în timpul transportului, servicii de asistenţă medicală sau juridică.*

*Avantajele cardului **American Express**: asistenţă turistică, asigurări de accidente, asigurări suplimentare pentru incidente în cadrul călătoriei (pierderea conexiunilor între zboruri, întârzierea sau pierderea bagajelor).*

- Folosiţi-vă de datele şi informaţiile manageriale pe care vi le poate oferi agenţia dvs. de voiaj. De exemplu, costuri comparative ale diverselor variante de curse aeriene, trenuri, maşini de închiriat, hoteluri. Cu aceste date vă puteţi calcula bugetul şi pentru călătoriile următoare.
- Uşuraţi comunicarea cu agenţia de voiaj folosind formulare, precum cele pentru comanda biletelor de călătorie.

Folosiţi formulare

Exemplu: Formular de comandă

Fax către: (Agenţia de voiaj) Data: .....

Avem nevoie de următoarele bilete:

pentru .....
Intercity clasa I, nefumători, rezervare de loc

plecare:
Bucureşti ..... la data ..... ora .....

sosire:
..... Bucureşti la data ..... ora .....

Vă rugăm să livraţi tichetele la data de .....
până la ora ..... curierului nostru ..... .

Vă mulţumim!
Salutări cordiale!

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control:
Pregătirea sistematică a călătoriei dvs.

1. De ce fac această călătorie?
Scopul călătoriei:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Cu cine mă voi întâlni?
Clientul 1: _____ Data, ora şi locul întâlnirii _____
Clientul 2: _____ Data, ora şi locul întâlnirii _____
Clientul 3: _____ Data, ora şi locul întâlnirii _____

3. Unde voi călători?
Obiectivul 1: _____
Obiectivul 2: _____
Obiectivul 3: _____

4. Cu ce mijloc de transport mă voi deplasa?

	Obiectiv 1	Obiectiv 2	Obiectiv 3
Avion	☐ _____	☐ _____	☐ _____
Tren	☐ _____	☐ _____	☐ _____
Autoturismul firmei	☐ _____	☐ _____	☐ _____
Autoturism închiriat	☐ _____	☐ _____	☐ _____

5. Care sunt duratele fiecărei etape a călătoriei?
Plecare: Data: _____ Ora: _____
Oprirea 1 Oraşul _____ Zile/nopţi _____
Oprirea 2 Oraşul _____ Zile/nopţi _____
Oprirea 3 Oraşul _____ Zile/nopţi _____
Întoarcerea: Data: _____ Ora: _____

Scanned with OKEN Scanner

6. Unde voi locui?

Hotel/Oprirea 1: _____

Sosire _____ Plecare _____

Hotel/Oprirea 2: _____

Sosire _____ Plecare _____

Hotel/Oprirea 3: _____

Sosire _____ Plecare _____

7. Ce materiale şi documente îmi trebuie?

■ **Acte personale**

☐ Buletin
☐ Paşaport
☐ Carnet de conducere auto
☐ Asigurare de sănătate
☐ Dovada vaccinărilor
☐ Carte de credit
☐ Cecuri

■ **Acte de călătorie**

☐ Bilete
☐ Rezervare la hotel
☐ Actele maşinii

■ **Documente şi materiale de lucru**

☐ Hârtie cu antet
☐ Plicuri cu antet
☐ Cadouri publicitare
☐ Documente pentru discuţii
☐ Cărţi de vizită
☐ Ştampila firmei

■ **Planul călătoriei**

☐ Programul întâlnirilor
☐ Adrese şi telefoane: parteneri de afaceri, hoteluri, restaurante

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

■ **Diverse**

☐ Laptop
☐ Telefon mobil
☐ Dictafon
☐ Calculator de buzunar
☐ Stilou
☐ _____
☐ _____
☐ _____

8. Ce pot rezolva în această călătorie?

☐ Documente pentru următoarea întâlnire
☐ Probleme cu termen de rezolvare
☐ Lecturi de specialitate
☐ Circulare/comunicări
☐ _____
☐ _____
☐ _____

9. Ce mai pot verifica înaintea plecării?

☐ Valabilitatea cărţii de identitate/paşaportului

☐ Anunţarea agenţiei aeriene în legătură cu surplusul de bagaje

☐ Dacă pot folosi aparatele electrice în avion

☐ Dacă sunt completate documentele de călătorie şi dacă, pe lângă tichetul de tren, am supliment de viteză şi tichet pentru loc

☐ Rezervarea camerei de hotel, document de confirmare a rezervării

☐ Confirmarea rezervării autoturismului închiriat

Scanned with OKEN Scanner

C 11

Înţelegeţi întotdeauna ceea ce citiţi?

Vă cunoaşteţi viteza de citire? La pag. C 11/004 vă puteţi testa performanţele „de lectură“

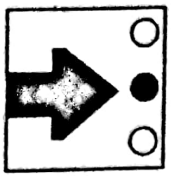
Cum puteţi deveni campion în citirea textelor lungi

Trei instrucţiuni pentru citirea eficientă

Cum puteţi ajunge să citiţi cu viteza „turbo“

Listă de control la pag. C 11/009

Scanned with OKEN Scanner



Odinioară, Mihai citea cu plăcere povești și romane polițiste. „Din păcate – se destăinuie el – au trecut de mult acele vremuri. Acum prelucrez corespondență, ziare, literatură de specialitate, acte, studiez cataloage. De multe ori rămân mai mult la serviciu sau îmi iau acasă de lucru." ●

Este practic imposibil să citiți totul. Multe materiale le aruncați la coș. Altele le puneți de o parte, cu gândul de a reveni asupra lor mai târziu, poate mâine sau la sfârșitul săptămânii. Grămada devine din ce în ce mai mare. Cândva o veți arunca necitită la gunoi, pentru a face loc altui maldăr.

Acest scenariu poate fi evitat.

Citirea pe diagonală nu este suficientă

Cu greu se găsește o cale de a ieși din zilnicul puhoi informațional. Trebuie să afectați tot mai mult timp pentru citit. Cine nu cunoaște cititul pe diagonală sau pe sărite? Această tehnică nu pare însă a fi suficientă în fața abundentului aflux informațional.

Citirea eficientă

Cu cât sunteți nevoit să vă amintiți mai exact anumite idei din textul citit, cu atât mai mult nu aveți voie să treceți cu privirea peste pasajele corespunzătoare. Viteza de citire va trebui încetinită.

Cum puteți recunoaște rapid balastul

75% dintr-un text constituie balast

În documentele cele mai diverse, de la scrisori la reviste de specialitate, informația autentică, elementele de noutate nu reprezintă mai mult de un sfert din text. Introducerile, trecerile de la un subiect la altul, explicațiile și repetările unor informații constituie un „balast" de care nici nu vă dați seama în primul moment.

Scanned with OKEN Scanner

Cum recunoaşteţi imediat esenţa unui text

Citirea eficientă şi cu sens înseamnă şi evitarea de la început a acestui balast. Dacă orice articol ar fi construit la fel, ar fi uşor pentru dvs. Dar esenţa unui articol nu se poate recunoaşte întotdeauna imediat. De multe ori se consumă mult timp până se găseşte pasajul interesant al textului. Performanţele dvs. în această privinţă pot fi însă îmbunătăţite.

Trei recomandări cu ajutorul cărora puteţi cuprinde rapid textul de citit

Parcurgerea graficii textului

Este suficientă parcurgerea graficii de ansamblu a textului şi citirea semnăturii pentru a recunoaşte dacă un text conţine informaţii (elemente de noutate). Din aceste elemente „superficiale" vă puteţi deja forma o idee despre valoarea materialului şi puteţi decide dacă merită efortul de a-l citi (în întregime sau doar anumite pasaje).

Citirea subtitlurilor şi a observaţiilor

În cele mai multe publicaţii, enunţurile importante sunt plasate în titlu, dar şi în subtitluri sau observaţii marginale. Subtitlurile mai puţin importante treceţi-le cu vederea. În plus, uneori există rezumate şi pasaje subliniate. Se lucrează cu marcatori de text, propoziţii indicatoare, evidenţieri prin scris cursiv sau îngroşat şi scurte concluzii la sfârşit de capitol sau la sfârşitul cărţii. Parcurgând astfel materialul veţi putea remarca rapid ceea ce este important, fără a fi nevoit să citiţi balastul aferent.

Semnătura şi P.S.-urile

În cazul scrisorilor, de multe ori este suficient să aruncaţi o privire asupra eventualului post-scriptum sau a semnăturii pentru a vă da seama dacă conţinutul este important sau superficial.

Citiţi fără să obosiţi

Dacă luaţi în seamă acest sistem, atunci veţi putea economisi mult timp. Cititul vă va obosi mult mai puţin.

Scanned with OKEN Scanner

Nimeni nu se poate plânge că a obosit din cauză că a gândit prea mult şi aceasta pentru că rar vreunul dintre noi a reuşit să-şi folosească întreaga sa capacitate. Motivul oboselii este determinat, de fapt, de citirea defectuoasă!

Citiţi corect?

Testaţi cu ajutorul următorului chestionar atitudinea dvs. faţă de lectură:

■ Posibile greşeli de citire	Da	Nu
Aveţi tendinţa de a vă întoarce frecvent asupra unor cuvinte sau fraze pe care nu le-aţi înţeles, întrerupând astfel lectura unui pasaj?	☐	☐
Citiţi cuvintele în întregime?	☐	☐
Mişcaţi capul în timpul cititului?	☐	☐
Urmăriţi cu degetul textul pe care-l citiţi?	☐	☐
Citiţi cu voce şoptită?	☐	☐
Vi se întâmplă des să picaţi în „meditaţie“ în timp ce studiaţi un document?	☐	☐
Omiteţi câte un rând atunci când citiţi ziarul?	☐	☐

Dacă aţi răspuns de cel puţin două ori „DA“, atunci citiţi incorect. Această inabilitate este urmarea faptului că la şcoală vi s-a inoculat ideea de a citi cuvânt cu cuvânt. În acest fel, citiţi cu sârguinţă chiar şi ceea ce cunoaşteţi deja. Viaţa cotidiană are cu totul alte cerinţe, dar acestea nu v-au fost dezvăluite de către dascălii dvs.

Scanned with OKEN Scanner

Începând de astăzi, respectați cele mai importante reguli de citire

- Citiți mai mult despre lucruri necunoscute

  Exemplu: Într-un cotidian citiți multe lucruri pe care le cunoașteți deja. Informațiile confirmă experiențe, păreri sau interese mai vechi. Informațiile zilei v-au fost deja furnizate prin intermediul radioului sau televizorului. Citiți numai despre lucrurile de care încă nu ați luat cunoștință, cum ar fi comentariile din „spatele frontului", paginile regionale, iar dacă sunteți un fan al sportului, citiți pagina sportivă. În acest fel, economisiți mult timp și sunteți cu adevărat informat.

Citirea ziarului cu alți ochi

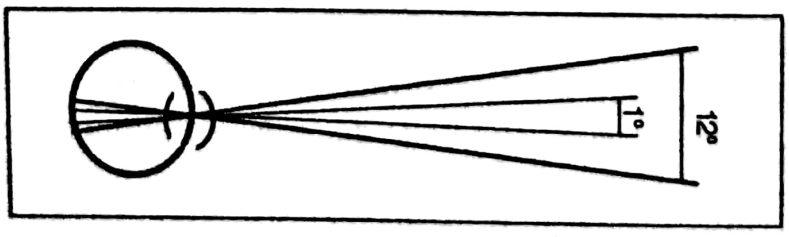
- Folosiți raza vizuală optimă pentru citit

  Cu ajutorul razei vizuale optime pentru citit puteți cuprinde în același timp mai mult spațiu și puteți detașa mai ușor esența de balast.

Distanța normală de citire este de aproximativ 30 cm. Această distanță înseamnă pentru majoritatea oamenilor un unghi de citire de circa un grad. Sunteți capabil, în această situație, să cuprindeți un cuvânt format din trei-patru litere. Astfel, privirea dvs. parcurge textul de la stânga la dreapta. Dacă doriți să citiți eficient, atunci această lungime minimă de citire nu este suficientă.

În prezent citiți cuvinte formate din patru litere

Încercați să cuprindeți un text mai lung, fixându-vă raza optică la 12 grade. Aceasta corespunde unui text de aproximativ 8 cm. În acest fel, veți înregistra cu o singură privire un rând întreg și veți înțelege rapid sensul unei fraze.



RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum vă exersaţi ochiul pentru a mări raza vizuală

Lungimea razei vizuale o puteţi obţine doar prin exerciţiu asiduu. Încercaţi să conştientizaţi şi să înţelegeţi cuvinte fără a le citi literă cu literă.

Dezvoltaţi-vă această abilitate cuprinzând mai multe cuvinte în acelaşi timp, de exemplu chiar acum cuprindeţi „dintr-o privire" conţinutul acestui text din marginea stângă sau dreaptă. Un alt sfat: când citiţi, priviţi spaţiul dintre ele, astfel puteţi să cuprindeţi două cuvinte în acelaşi timp.

Scopul lecturii determină viteza de citire

Viteza de citire, în cazul persoanelor adulte, este – în medie – de 200-300 cuvinte pe minut. Luată în sine, această viteză nu este însă relevantă. Trebuie să luăm în seamă şi scopul lecturii, interesele cititorului.

Astfel, dacă scopul lecturii este plăcerea, viteza de citire va fi înceată sau, cel mult, medie.

Dacă se urmăreşte informarea, viteza variază între medie şi rapidă.

Dacă scopul este evaluarea (analiza), viteza de citire este mică.

- Romanele se vor citi de la început cu scopul de a înţelege acţiunea. Lectura aceasta se va face cu viteză medie.
- Cărţile de specialitate se vor citi în timp mai îndelungat, de multe ori pe bucăţi, pentru a înţelege cu exactitate conţinutul şi pentru a reţine unele idei. De regulă, cititorul îşi ia şi notiţe. Viteza de citire la aceste cărţi este uneori doar în jur de 100 de cuvinte pe minut.
- Ziarele se citesc de cele mai multe ori pentru a afla noutăţi sau pentru a afla mai multe despre lucruri deja cunoscute. De aceea sunt atât de apreciate publicaţiile locale. În cazul articolelor de ziar, viteza de citire se ridică la 200-250 de cuvinte pe minut.

Scanned with OKEN Scanner

Viteza de citire potrivită

Dacă veţi potrivi viteza de citire după importanţa lecturii, veţi obţine o lectură cu adevărat eficientă.

De multe ori vi se întâmplă să meditaţi asupra unui text doar după ce l-aţi citit. Concentrarea asupra înţelegerii textului v-a împiedicat să vă potriviţi viteza de citire încă înainte de a vă fixa scopul lecturii.

Cum nu doriţi să citiţi

Prea încet

Când citiţi cu viteză prea scăzută, se întâmplă de multe ori ca gândul dvs. să se abată de la text. Aceasta înseamnă că textul va fi înţeles parţial sau chiar nu va fi înţeles deloc.

Prea repede

Nu are sens să citiţi prea repede sau să parcurgeţi rapid cu privirea un text pe care doriţi să-l înţelegeţi sau să-l reţineţi.

Trei sfaturi pentru citirea corectă şi rapidă

1. Citirea fugitivă

- Când doriţi să măriţi viteza de citire, treceţi doar fugitiv peste textul respectiv. Probabil că utilizaţi deja aşa-numita citire pe diagonală. Această tehnică este potrivită mai ales la cititul ziarelor sau articolelor de specialitate. Avantajul: constataţi cu multă uşurinţă dacă în respectivul material există ceva nou pentru dvs.

2. Citirea la viteza turbo

- Dacă doriţi să înţelegeţi şi să reţineţi părţi importante dintr-un text, această metodă nu va mai fi potrivită. Nu vă lăsaţi păcăliţi de impresia înţelegerii uşoare a unui text important la o citire fugitivă.

În acest fel n-o să distingeţi textele importante de cele neimportante, totul va avea pentru dvs. aceeaşi valoare.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Chiar dacă sună paradoxal, este mai utilă mărirea vitezei de citire simultan cu căutarea esenței în text, decât citirea fugitivă.

Exersați căutarea anumitor informații sau pasaje într-un text cu viteză din ce în ce mai mare decât cea pe care o aveți la citirea fugitivă, pe diagonală.

3. Citirea cu variații de viteză

Numai după ce ați găsit cuvântul-cheie, micșorați treptat viteza de parcurgere a textului și începeți citirea la cote normale pentru a-l înțelege. În acest mod, în timpul citirii textului puteți gândi și reține informațiile importante pentru dvs.

Cu cât viteza de transpunere a unui text dificil în termeni ușor de înțeles pentru dvs. este mai mare, cu atât mai eficientă este citirea și înțelegerea.

Înțelegerea textului și mărirea ratei de reținere

Numai ce s-a înțeles se reține

Înțelegerea textului citit este importantă atunci când, în timpul unui discurs sau într-o discuție, va trebui să vă amintiți de el.

În această situație căutați cuvinte-cheie, anumite informații sau părți din text care s-au dovedit deosebit de importante pentru dvs.

Țelul dvs. ar trebui deci să fie nu numai mărirea vitezei de citire, ci și înțelegerea textului. Puteți să ajungeți la această performanță dacă țineți seama de următoarele trei sfaturi:

Trei reguli pentru o mai bună reținere a textului

- Marcați pasaje din text.
- Notați cuvintele-cheie.
- Sintetizați întregul text pe baza cuvintelor-cheie.

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control pentru citirea corectă

Verificaţi cu ajutorul următoarei liste de control dacă v-aţi îmbunătăţit performanţele de lectură.

Nu toate întrebările sunt la fel de importante pentru dvs. Acesta este motivul pentru care vă rugăm să verificaţi utilitatea fiecărei întrebări din punctul dvs. de vedere. Dacă apreciaţi că ea este valabilă, daţi un răspuns afirmativ sau negativ. În caz contrar, treceţi peste acea întrebare.

Într-o fază ulterioară, reverificaţi răspunsurile negative. În acea zonă există potenţial nefolosit. Reluaţi lectura acestui capitol. Prin exerciţiu, veţi citi din ce în ce mai eficient.

	Da	Nu
În general vă amintiţi bine un text citit?	☐	☐
Aţi reţinut conţinutul paginii anterioare a acestui articol?	☐	☐
Mai ştiţi ce aţi citit în ziarul de astăzi?	☐	☐
Citiţi în medie mai mult de două ore pe zi?	☐	☐
Numărul de pagini citite în ultima vreme a crescut, fără că acest lucru să vă răpească mai mult timp decât până acum?	☐	☐
De regulă, înţelegeţi în întregime textele citite?	☐	☐
Este adevărat că recitiţi anumite pasaje de mai multe ori doar extrem de rar?	☐	☐
Sunteţi capabil să acumulaţi chiar şi după o lecturare mai îndelungată?	☐	☐

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Opriţi orice sursă perturbatoare în timpul lecturii?	☐	☐
Evitaţi lecturile importante atunci când sunteţi sub presiunea timpului, când aveţi dificultăţi de concentrare sau când există factori perturbatori externi sau interni?	☐	☐
Pentru lectura celor mai importante texte, pe care doriţi să le şi prelucraţi, utilizaţi momentele în care aveţi o eficienţă maximă?	☐	☐
Vă faceţi timp pentru citit?	☐	☐
Vă gândiţi la motivul pentru care reluaţi mereu o anumită lectură?	☐	☐
Utilizaţi tehnici pentru a vă mări viteza de citire?	☐	☐
Citiţi idei, iar nu cuvinte izolate?	☐	☐
Vă puteţi mări sau micşora raza vizuală?	☐	☐
Mulţi cititori parcurg orice material cu aceeaşi viteză. Dvs. variaţi viteza de citire?	☐	☐
Puteţi să reproduceţi (să vă amintiţi) ideea de bază, dacă utilizaţi metoda citirii pe diagonală?	☐	☐
Citiţi cu viteză scăzută texte greoaie, tocmai pentru a evita, conştient, reluarea lecturii textelor respective?	☐	☐
Cunoaşteţi scopul pentru care citiţi anumite texte?	☐	☐
Ştiţi unde puteţi găsi esenţa unui text pe care îl citiţi?	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner

Sunteţi conştient că informaţiile mediatizate prin intermediul ziarelor şi revistelor de specialitate conţin balast într-un procent mare?	☐	☐
Puteţi să evitaţi materialul de umplutură dintr-un text şi să treceţi pur şi simplu mai departe, pentru a cuprinde cât mai repede esenţialul?	☐	☐
Citiţi mai întâi titlul?	☐	☐
Înainte de a începe lectura, vă gândiţi la ce v-aţi putea aştepta, cunoscând titlul?	☐	☐
Citiţi rezumate, pentru a evita inutilul material de umplutură?	☐	☐
Vă potriviţi viteza de citire în funcţie de însemnătatea textului?	☐	☐
Marcaţi pasaje din text folosind un anumit sistem?	☐	☐
Vă notaţi cuvintele-cheie mai importante din textul citit?	☐	☐
Faceţi câte o scurtă pauză de gândire după fiecare pasaj citit?	☐	☐
La finalul unui capitol, recapitulaţi ceea ce aţi citit?	☐	☐
Verificaţi corectitudinea, logica, corespondenţa dintre cunoştinţele dvs. şi informaţiile textului citit?	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Citirea eficientă

9 reguli practice

Adaptaţi viteza de lectură la dificultatea textului – pag. C 11a/002

Citiţi mai mult – pag. C 11a/004

Eliminaţi factorii perturbatori – pag. C 11a/005

Citiţi orientat spre un scop – pag. C 11a/006

Faceţi diferenţa între a citi şi a învăţa – pag. C 11a/008

Luaţi regulat pauze – pag. C 11a/008

Aplicaţi tehnici de lectură selectivă – pag. C 11a/009

Puteţi citi presa prin „destrămare“ – pag. C 11a/010

Nu stivuiţi – pag. C 11a/011

Alte tehnici de citire rapidă – pag. C 11a/012

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Vă rugăm să adăugaţi acest material în continuarea capitolului **C 11 (Citirea eficientă).**

Despre ce este vorba:
Aveţi suficient timp pentru a citi toate teancurile de hârtii care tranzitează biroul dvs.? Dacă această sarcină constituie o problemă, următoarele reguli desprinse din practică vă ajută să o rezolvaţi. Nu neapărat prin accelerarea vitezei cu care citiţi, cât printr-o abordare eficientă a lecturii. În esenţă, este vorba despre modul în care puteţi folosi materialele scrise ca instrumente, conform scopurilor dvs., în loc de a vă lăsa dominat de conţinutul şi ritmul acestora. Cu puţin exerciţiu, veţi obţine performanţe de patru ori mai mari decât cele medii, astfel încât să deveniţi un cititor „profesionist".

Cititul, o muncă riguroasă

Pentru mulţi oameni, cititul nu mai este astăzi o relaxare, ci o muncă riguroasă. Hârtiile care trebuie citite se strâng tot mai mult pe birou şi în preajmă, iar posibilitatea de acces la informaţiile de pe Internet nu simplifică sarcinile de lectură. Dimpotrivă, deseori contribuie la creşterea volumului de documente ce trebuie parcurse atent cu privirea.

False soluţii de citire rapidă

Soluţia pare a fi „citirea rapidă". Pe piaţă există o mulţime de oferte privind astfel de tehnici, dar majoritatea fără rezultate garantate. O privire de ansamblu asupra acestora găsiţi începând cu pag. **C 11a/012.** Până atunci, să vedem însă ce strategii puteţi aplica, pentru prelucrarea eficientă a materialelor de citit.

9 reguli practice de citire eficientă

1. Adaptaţi viteza de lectură la dificultatea textului

Graba strică treaba

Încercaţi uneori, cu forţa voinţei, să înaintaţi mai repede într-un text? În scurt timp, veţi resimţi oboseala şi sunteţi

Scanned with OKEN Scanner

nevoit să faceţi pauze mai dese. În plus, „graba strică treaba". Treceţi cu vederea unele informaţii şi, cum sesizaţi acest lucru, vă simţiţi nesigur. Pentru a îndrepta lucrurile şi a vă recăpăta încrederea, continuaţi citind mai încet şi mai concentrat. Însă acest lucru vă va lua mai mult timp. Deci, începeţi să citiţi din nou mai repede şi astfel o luaţi de la capăt. Practic, sunteţi într-un cerc vicios al grabei. În această situaţie, este mult mai eficient să vă ascultaţi tempoul natural.

Citire rapidă, navigare flexibilă

Lectura rapidă vă aduce economie de timp şi de energie. Ea este utilizată mai ales atunci când urmăriţi o cunoaştere rapidă a conţinutului unui text, pentru a extrage doar informaţii interesante şi pertinente.

Cititorul experimentat nu-şi supune privirea înlănţuirii lineare a textului. El se distanţează de structura acestuia, stabilită de autor. Câmpul său de acţiune este pagina, în care navighează cu flexibilitate.

O reclamă de curs prezenta obiectivul său, „superlectorul", drept „o formidabilă maşină de absorbit informaţii". Cititorul eficient nu trebuie să „aspire" texte de-a valma. El ştie ce, cum şi unde să caute informaţiile de care are nevoie.

Aveţi nevoie de antrenament

Antrenarea capacităţii de lectură rapidă constă în exerciţii de avansare a privirii în mod continuu (în locul procesului obişnuit de înaintare sacadată în text), cu cât mai puţine fixări pe un singur cuvânt. Veţi face regulat „sprinturi" vizuale, citind cu o viteză neconfortabilă, pentru a reveni apoi la viteza normală, confortabilă. Viteza de „croazieră" va creşte astfel gradual, dar nu şi oboseala.

Stăpâniţi „cutia de viteze"

Viteza de lectură trebuie să fie adecvată gradului de complexitate a textelor şi intereselor dvs. de cunoaştere. Astfel, viteza ultrarapidă este una de recunoaştere la suprafaţă a unui material scris, în căutarea reperelor care

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

vor orienta lectura propriu-zisă (sau vă vor determina să abandonaţi acel text). Viteza normală o folosiţi pentru materiale de dificultate medie sau atunci când vreţi să vă concentraţi atât asupra ideilor principale, cât şi asupra unor detalii. În fine, viteza scăzută (de studiu) corespunde textelor dificile, în care cunoaşterea tuturor detaliilor este esenţială sau când se impune o evaluare critică ori o sinteză.

Viteze de lectură:

- studiu – 100 de cuvinte pe minut (texte complexe, termeni noi);
- viteza medie a unui cititor adult – 200-250 de cuvinte/minut;
- viteza „normală" a unui cititor exersat – 400-500 de cuvinte/minut;
- ultrarapid – 800-1.500 de cuvinte/minut (explorare, recunoaştere).

2. Citiţi mai mult

Un principiu foarte simplu: cu cât citiţi mai mult, cu atât veţi citi mai repede şi veţi fi mai stimulat. Restul vine de la sine.

Creşterea ritmului de citire

Chiar şi fără instructor, vă puteţi mări până la de 4 ori ritmul natural al lecturii, citind mai mult în mod regulat, fără grabă şi cu plăcere. Un exerciţiu la îndemână este citirea mai multor cuvinte în mod combinat, ca şi cum ar fi un singur cuvânt: „consilierul-competent"; „stă-la-dispoziţia"; „factorilor-de-decizie"; „din-domeniul-planificării-investiţiilor".

Puteţi lega maximum 4 cuvinte

În acest fel pot fi legate până la 4 cuvinte. Mai multe nu pot fi cuprinse dintr-o privire pe textul citit. Acest mecanism devine eficient numai atunci când decurge în mod automat. Deci nu îl puteţi realiza brusc, printr-un efort de voinţă.

Scanned with OKEN Scanner

Atenţie: este iluzorie speranţa că, printr-un exerciţiu corespunzător al ochilor, v-aţi putea mări câmpul vizual şi astfel v-aţi putea accelera ritmul de lectură.

Câmpul vizual nu poate fi mărit

Înţelegerea nu este voluntară

Nici înţelegerea textului nu depinde de voinţă. Înţelegerea şi memorarea se întâmplă pur şi simplu sau nu se întâmplă. În acest din urmă caz, singura soluţie este să recitiţi fraza sau pasajul „obscur". Cititul, ca funcţie, precum şi înţelegerea şi memorarea sunt procese care se derulează involuntar.

3. Eliminaţi factorii perturbatori

Fără mişcări prin preajmă

- Mişcările din spaţiul de lectură – la periferia câmpului vizual – vă atrag spontan privirea. Acest reflex vă diminuează considerabil concentrarea asupra textului. Prin urmare, duceţi cât mai departe din preajma dvs. tot ceea ce se mişcă: îndepărtaţi ceasul cu secundar care ticăie, stingeţi monitorul calculatorului pe care se derulează diferite modele de *screen-saver* şi, eventual, trimiteţi în altă cameră animalul de companie.

Lumină locală adecvată

- Lumina slabă încetineşte ritmul lecturii! În funcţie de intensitatea luminii, pentru activarea celulelor retinei sunt necesare între 150 şi 400 de milisecunde. Intensitatea optimă este de 1.000 de lucşi. Aceasta corespunde aproximativ luminii naturale dintr-o zi cu cer acoperit. Şi încă ceva: ochelarii absorb lumină! Aşadar, dacă purtaţi ochelari, ar trebui să asiguraţi la locul de muncă cel puţin 1.200 de lucşi.

Lumină în încăpere

- Lumina locală corespunzătoare nu este suficientă. Şi încăperea trebuie să fie luminată. Ea poate fi doar puţin mai întunecoasă decât locul unde citiţi. Altfel, printr-un

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

automatism care ţine de instinctul de apărare, privirea se îndreaptă spre eventualele „pericole" ce ar putea veni din întuneric. Hârtia lucioasă, suprafeţele strălucitoare şi contrastele de culoare puternice din câmpul dvs. vizual sunt de asemenea factori perturbatori.

„Bifaţi" titlurile şi pozele înainte

- Culorile intense şi contrastele atrag privirea şi, astfel, distrag atenţia de la text. Acest lucru este valabil şi pentru materialul de citit care are cuvinte marcate şi poze colorate. De aceea, înainte de a începe lectura, uitaţi-vă scurt la titluri şi poze. Astfel, în timpul lecturii, acestea devin mai puţin atractive, dat fiind faptul că le ştiţi deja.

Alternative la sublinierea cu marker

- În textele cu care lucraţi ar trebui să nu marcaţi nimic cu culori şi să nu subliniaţi. Aceste operaţiuni nu fac altceva decât să vă răpească timp. Mai mult, utilitatea lor este îndoielnică, întrucât marcările sunt ireversibile, irită ochii şi distrag atenţia de la restul textului. În locul marcărilor, faceţi mai bine un semn fin cu creionul pe margine. De asemenea, sunt eficiente benzile de hârtie sau „*post-it*-urile" care se lipesc pe marginea foii şi pot fi îndepărtate cu uşurinţă.

4. Citiţi orientat spre un scop

„Ochii sunt organele vederii, dar privirea este mai mult un act de pre-viziune", scria Paul Valéry. Spre deosebire de cel care citeşte orice, oricând şi oricum, cititorul eficient este capabil să anticipeze, să prevadă, să-şi organizeze lectura. În faţa oricărui document, el ştie să-l cuprindă dintr-o primă privire, să-l răsfoiască inteligent pentru a-şi face o idee mai precisă asupra conţinutului şi să găsească exact ceea ce îi trebuie.

Stabiliţi dinainte scopul lecturii

Dacă cedaţi impulsului de a începe imediat să citiţi, puteţi cădea în capcana lecturii fără plan. Cine vrea să scape

Scanned with OKEN Scanner

cât mai rapid de sarcina lecturii blochează uneori înţelegerea textului citit. Stabiliţi dinainte cât mai clar ce rezultat urmăriţi. Astfel veţi economisi timp şi veţi desprinde mai uşor informaţiile de care aveţi nevoie.

➜ Estimaţi timpul necesar lecturii şi fixaţi-vă scopuri realiste. Dacă obiectivele urmărite sunt prea ambiţioase, vă veţi simţi frustrat şi descurajat.

➜ Formulaţi-vă întrebări la care textul v-ar putea oferi răspunsuri. Acest lucru va favoriza o mai bună asociere între noile informaţii şi ceea ce cunoaşteţi deja. De asemenea, va uşura înţelegerea şi memorarea celor citite.

Merită să citesc mai departe?

Într-o actualizare viitoare vă vom prezenta un nou capitol privind citirea eficientă, care tratează metoda numită „tabloul textului". Aceasta reprezintă un sistem de prelucrare în etape a materialului scris, de la privirea de ansamblu până la sinteza lui sub forma unei scheme logice. Până atunci, reţineţi acest important principiu: înaintea fiecărei etape, decideţi dacă merită efortul de a pătrunde mai adânc în text. Hotărâţi ceea ce merită sau nu să citiţi.

➜ Ce informaţii vă sunt necesare?

➜ Materialul (documentul, cartea, revista etc.) poate răspunde cerinţelor dvs.?

➜ Pentru aceasta trebuie să citiţi întregul text?

Capcană: texte prea concentrate

Aici se adaugă şi întrebarea privind pretenţiile textului respectiv. Dacă, de exemplu, trebuie să vă gândiţi prea mult la ce vrea să spună un text scurt, foarte concentrat, atunci mai bine procuraţi-vă unul mai lung, dar mai explicit.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

5. Faceţi diferenţa între a citi şi a învăţa

Capcană: „învăţare în cursul lecturii“

Chiar şi atunci când aveţi un timp limitat pentru lectură, doriţi să reţineţi cât se poate de mult încă de la prima parcurgere a textului, întrucât nu vă permiteţi „luxul“ de a-l mai citi o dată? Acest lucru nu funcţionează, deoarece este perturbat procesul de lectură.

Uneori, pentru a memora un termen sau o idee din textul citit, puneţi în funcţiune vocea interioară şi produceţi un ecou în mintea dvs. În timp ce repetaţi cuvintele pentru a le învăţa, ochii dvs. caută deja sunetele următoare, deoarece trebuie să meargă mai departe în text. Cuvintele repetate răsună în interior şi se suprapun cu tonurile următoare. Astfel, textul devine un labirint, în care vă rătăciţi. Şi, de fiecare dată, trebuie să luaţi lectura de la capăt.

Instrumente la îndemână: dicţionarele

Puteţi nimeri în capcana învăţării chiar şi fără scopul ambiţios de „a reţine totul din prima“. Şi anume, atunci când întâlniţi în text un termen necunoscut sau al cărui sens nu vă este suficient de clar, chiar dacă este citit de mai multe ori. Soluţia este să aveţi întotdeauna la îndemână instrumente precum DEX, dicţionare de neologisme şi dicţionare de specialitate. În loc să vă chinuiţi memoria sau să faceţi analogii cu termenii deja cunoscuţi, clarificaţi rapid „misterul“, consultând dicţionarul.

6. Luaţi regulat pauze

Întrerupeţi lectura mai lungă, luînd pauze pentru a putea prelucra ceea ce tocmai aţi citit. Astfel, îi daţi timp creierului dvs. să facă ceva asemănător calculatorului în urma comenzii de „formatare“. Cele mai bune idei vă vin în timpul pauzelor!

Scanned with OKEN Scanner

În pauze, ocupații domestice

În timpul pauzelor, puteți să vă plimbați, să faceți ordine în preajmă sau să udați florile. Orice ocupație „domestică" (obișnuită, liniștită și liniștitoare) este indicată. Orice, dar să nu vorbiți la telefon și să nu dictați. Vorbitul perturbă înmagazinarea a ceea ce ați citit. Multe idei bune sunt stimulate prin lectură, însă apar doar în liniștea de după terminarea studiului.

7. Aplicați tehnici de lectură selectivă

Lectura selectivă este o tactică mai eficientă decât lectura integrală. Aceasta înseamnă să articulați secvențele de lectură în funcție de nevoile dvs. de informare, să sesizați imaginea de ansamblu înainte de a intra în detalii, să găsiți ideea principală și să căutați informații exacte.

Analiza globală prealabilă va cuprinde, în cazul unei cărți, citirea titlului, a subtitlului, a cuprinsului (sumarului) și a prezentării de pe copertă. Pentru a vă adapta lectura, cunoașterea prealabilă este indispensabilă. Consultați deci bibliografia, indexul de nume, indexul tematic și glosarul.

„Aerisirea" textelor

Eliminați părțile redundante

Tehnica „aerisirii" constă în reducerea numărului de cuvinte, fără ca semnificația de ansamblu a textului să sufere. Toți cititorii exersați practică acest procedeu, prin eliminarea inconștientă a părților celor mai redundante din lectura integrală (ornamente, articole, prepoziții). Dacă redundanța este estimată la 50%, prin practicarea sistematică și conștientă a „aerisirii" textelor se poate spera la dublarea vitezei de lectură. De fapt, ponderea redundanței este chiar mai mare: 75% dintr-un text constituie „balast" (vezi pag. C 11/002-003).

Regulile acestei tehnici sunt simple:

➔ Găsiți rapid ideea principală.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

➜ Citiţi atent frazele importante.
➜ Treceţi foarte repede pe deasupra frazelor privind detalii.

Reperarea

Când ştiţi ce căutaţi

În cazul „aerisirii", abordăm textul fără să ştim ce trebuie căutat. Cu tehnica de reperare, dimpotrivă, ştim exact ce vrem să găsim (o anumită informaţie, şi nu alta). Ochii funcţionează atunci ca un radar care scrutează spaţiul scris în căutarea cuvântului-cheie. Situaţiile cele mai cunoscute sunt cele în care urmărim un anumit anunţ, un anumit cuvânt într-un dicţionar, un nume pe o hartă sau pe o listă.

Tehnica termenilor-cheie se poate utiliza şi atunci când doriţi să regăsiţi un pasaj într-un text cunoscut sau când doriţi să verificaţi dacă un text nou corespunde unei teme cunoscute şi conţine sau nu informaţii noi.

Alegeţi cuvinte-cheie scurte

- Termenul-cheie cu ajutorul căruia efectuaţi căutarea ar trebui să fie scurt, pentru a nu vă încetini viteza. De exemplu, nu căutaţi „strategii de lectură", ci „lectură" sau „strategii".

- Nu încercaţi să citiţi „colateral". Acest lucru poate perturba considerabil lectura propriu-zisă şi, în afară de aceasta, nu veţi găsi cuvântul căutat.

8. Puteţi citi presa prin „destrămare"

Reviste parcurse „la secundă"

Răsfoirea „la secundă" se potriveşte foarte bine pentru parcurgerea revistelor, mai ales dacă titlurile citite în cuprins nu sunt suficient de edificatoare. Ţineţi cu o mână revista, iar cu cealaltă daţi rapid paginile, citind cu viteză de explorare. Ce articole ar putea fi interesante pentru dvs.? În cazul unui magazin cu 100 de pagini, prin răsfoire ritmică veţi găsi răspunsul la această întrebare în 1-2 minute sau

Scanned with OKEN Scanner

mai puţin. Rezistaţi impulsului de a zăbovi asupra vreunui articol sau pasaj interesant ori asupra fotografiilor!

„Destrămaţi" revista

După ce aţi aruncat o privire de ansamblu asupra revistei, dacă intenţionaţi să citiţi ceva din ea, atunci puteţi să o „destrămaţi" fără reţinere. Evident, faceţi acest lucru numai dacă nu aveţi de gând să păstraţi publicaţia pentru colecţie sau dacă vă aparţine.

- Dacă doriţi să citiţi mai mult din revistă, atunci răsfoiţi-o din nou şi rupeţi toate foile care au reclame pe ambele feţe.

- Dacă doriţi să citiţi doar câteva articole, desprindeţi-le cu ajutorul unui cutter.

Tăiaţi vertical, cu creionul, ceea ce aţi citit

Pentru cazul în care nu agreaţi nici să rupeţi foile, nici să tăiaţi din revistă paginile care vă interesează, mai există o posibilitate: cu ajutorul unui creion fin, tăiaţi vertical ceea ce aţi citit!

Pentru aceasta, ţineţi creionul în mâna cu care nu răsfoiţi şi purtaţi-l vertical, printre coloane, pe parcursul lecturii.

Avantaj: Oricând puteţi relua lectura exact de unde aţi întrerupt-o. Mai mult, ştiţi de fiecare dată ce aţi prelucrat deja. Iar dacă aveţi nevoie de text nesubliniat, puteţi şterge cu o gumă liniile fine.

9. Nu stivuiţi

4 paşi în lectură

A citi imediat, mai puţin este mai bine decât a citi mai târziu, mai mult. De aceea, ar trebui, de exemplu, atunci când luaţi în mână o revistă:

- să o răsfoiţi mai întâi o dată sistematic,
- apoi să citiţi, punctual, articolele care vă interesează,

Scanned with OKEN Scanner

- să extrageţi doar ceea ce vi se pare extrem de important şi,
- în cele din urmă, să aruncaţi restul.

Stivuirea, amânare fără termen

Stivuirea produce nu doar teancuri de hârtii ce vă ocupă spaţiul de lucru, ci un prost obicei privind lectura. Adunarea grămadă a documentelor înlocuieşte adesea cititul, care este amânat de la o zi la alta, dar nu are loc niciodată. Sau ajungeţi să fiţi constrâns de situaţie: odată cu teancurile, creşte şi obligaţia de a citi. Totuşi, nu puteţi afla dacă mai merită efortul, după atâta timp, decât după ce le citiţi.

Alte tehnici de citire rapidă

Textele speciale nu ajută

Aţi lucrat vreodată la dezvoltarea vitezei de lectură, pe baza unor texte speciale pentru exerciţiu? După mai multe lecturi ale acestor texte, le veţi putea citi cu siguranţă mai repede. Însă este puţin probabil că acest lucru va folosi lecturii în general.

O afirmaţie destul de frecventă este aceea că, prin antrenarea ochilor, am putea învăţa să privim „mai larg", pentru a cuprinde astfel mai mult text într-o privire („citire periferică").

„Citirea periferică"

În realitate, lectura este rezervată vederii centrale. Unghiul de deplasare laterală a privirii în plan orizontal are anumite maxime fiziologice. Aşadar, întinderea vizuală este invariabilă, iar aşa-numita „vedere periferică" nu poate fi folosită pentru citit.

Lectura „în transă"

Unii instructori în tehnici de citire rapidă susţin că prin producerea de unde alpha – care pot fi măsurate în pragul somnului – sau (mai nou) prin producerea de unde theta – care apar în timpul somnului profund – s-ar obţine o lectură superperformantă. Încă din anii '50 sunt aplicate metode de

Scanned with OKEN Scanner

antrenament care promit mărirea vitezei de lectură de 100 de ori. Ele au denumiri precum *lectura alpha, photoreading, lectura dinamică* sau *lectura de tip Turbo.* Însă fiecare metodă trebuie verificată în mod temeinic:

Verificați avantajele unei metode

- ➜ Rezultatele sale sunt măsurabile?
- ➜ Este exersată în situații practice sau este încercată doar prin texte speciale de antrenament?
- ➜ Rămâne lectura o plăcere?
- ➜ Metoda respectivă poate fi folosită oricând și întreruptă imediat?
- ➜ Sunt luate în considerare, cel puțin, caracteristicile fiziologice și psihologice în general cunoscute ale explorării vizuale?

Ce înseamnă, de fapt, citirea rapidă

Până la 10.000 cpm...

Pentru persoanele adulte, viteza medie de lectură este de 200-250 de cuvinte pe minut (cpm). Performanțele de citire rapidă au ajuns la cca 10.000 cpm. Această limită este apropiată de cea fiziologică: nimeni nu poate citi mai repede decât poate privi.

... după antrenament asiduu

Accelerarea vitezei de lectură apare doar după antrenamente de săptămâni întregi, în care sunt eliminate obiceiuri precum subvocalizarea (citirea cu voce șoptită), urmărirea textului cu degetul, regresiile. (Un test privind greșelile de citire este prezentat la pag. C 11/004.)

Util pentru cei care citesc mult

Pentru a exista garanția că lectura rapidă funcționează, procesul de învățare trebuie să urmeze intensiv, adesea pe parcursul a luni de zile. De aceea, pentru cei a căror activitate se bazează predominant pe citit, nu poate fi vorba de pierdere de timp. În cazul lor, acest antrenament de durată poate fi profitabil.

Scanned with OKEN Scanner

Un model inedit vă dezvăluie cele mai bune strategii pentru atingerea scopurilor dvs.

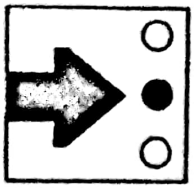
Secretul gândirii, planificării şi acţiunii flexibile

Ce faze ar trebui să parcurgeţi pentru punerea în practică a ideilor noi

De ce scepticii şi cei lipsiţi de scrupule nu sunt parteneri potriviţi pentru dvs.

Cum puteţi aborda cu succes problemele cu ajutorul strategiei delfinului – Listă de control **începând cu pag. C 16/011**

Scanned with OKEN Scanner



„Îmi ajunge! În ruptul capului nu voi angaja un al treilea şef de atelier!" – răbufneşte Florin R., vărsându-şi oful către cel mai bun confident, soţia lui. Tocmai se despărţise, după a nu se ştie câta dispută, de un colaborator căruia nici măcar nu-i expirase perioada de probă. Omul care-i pricinuise atâtea necazuri îşi exercita meseria ca un contopist cu ochelari de cal – şi asta într-o întreprindere pentru „finisarea creativă a interioarelor de construcţii"! Şeful de atelier îi reproşa permanent lui Florin R. că acceptă comenzi „imposibile", pentru care el şi colectivul atelierului trebuie „să tragă ponoasele", fiind nevoiţi să facă ore suplimentare. Mai mult, maistrul cel nou şi ţâfnos i-a instigat pe cei zece oameni din subordine împotriva lui Florin R., în loc să-i stimuleze şi să-i motiveze, după cum se aştepta şeful lor. „Trebuie să încerc altceva", se gândeşte întreprinzătorul. „Altceva, altceva, dar ce?" ●

●

Delfinul, simbol pentru gândirea mobilă şi comportamentul orientat către scop

Strategiile limitate ajută puţin

Lumea noastră, inclusiv sfera activităţii profesionale, este prea complexă şi prea schimbătoare pentru a putea să rezolvăm toate problemele cu ajutorul mereu acelorași una sau două strategii.

7 calităţi pentru un comportament creativ

Faptul că tocmai delfinul a fost ales drept simbol pentru strategii noi are motive multiple. Delfinii sunt fiinţe inteligente şi se caracterizează prin următoarele capacităţi:

- Nu au duşmani naturali, de aceea abia ştiu ce este frica.
- Sunt curioşi şi extrem de creativi.
- Învaţă foarte repede.

Scanned with OKEN Scanner

- Dacă ceva nu funcţionează, îşi schimbă strategia şi încearcă altceva nou. Această mare flexibilitate le permite găsirea unor soluţii originale.
- Sunt buni „luptători solitari", dar şi deosebit de cooperativi. Pentru atingerea anumitor scopuri, ei alcătuiesc grupuri (chiar şi cu alte specii), care se destramă odată ce scopul a fost atins.
- Folosesc între ei o comunicare evoluată.
- Sunt foarte atenţi, verifică permanent curenţii şi vântul.

Strategii împotriva compromisurilor nejustificate

Oamenii deţin şi ei aceste calităţi. Le folosesc însă mereu în mod eficient? De nenumărate ori, probleme şi situaţii conflictuale sfârşesc doar în compromisuri care sunt practic vorbe goale, deoarece toţi cei implicaţi primesc mai puţin decât îşi doresc.

Strategiile de tip „delfin" vă ajută să găsiţi soluţii prin care toţi câştigă.

«Crap» sau «rechin»

Să presupunem că Florin R. nu-l concediază pe şeful atelierului său, deoarece nu îndrăzneşte să facă acest lucru tocmai acum când trebuie tras tare pentru onorarea unor contracte importante. Din teama că plecarea acelui om va încurca lucrările şi va duce la depăşirea termenelor, el preferă să „înghită" disputele permanente şi cedează în faţa şefului de atelier. ●

Tocmai aţi cunoscut un „crap". Soarta crapului este o zbatere permanentă între teamă, pasivitate, izolare şi eşecuri. Tipice pentru crap sunt următoarele atitudini, comportamente şi rezultate corespunzătoare lor:

Scanned with OKEN Scanner

5 motive pentru un eşec garantat

- Nu am nici o şansă să câştig.
- Doresc să pierd cât mai puţin cu putinţă, deci evit orice fel de riscuri pentru care ar trebui să îmi asum responsabilitatea.
- Nici o activitate! Mai bine stau în expectativă.
- Dacă eu tot nu câştig, nici ceilalţi nu au vreun drept să câştige.
- Dacă împrejurările ar fi altfel, iar colaboratorii mei ar fi mai motivaţi şi mai cooperanţi, atunci, cu siguranţă, aş realiza şi eu ceva.

«Rechinii» văd realitatea cu totul altfel

5 atitudini care împiedică o acţiune flexibilă

- Trebuie să câştig, chiar dacă pentru aceasta e nevoie ca alţii să piardă.
- Fiecare îl mănâncă pe fiecare; întreaga viaţă înseamnă concurenţă. În definitiv, altfel nu ar exista progres.
- Nu îmi pot permite greşeli. Concurenţa nu doarme.
- Cine face greşeli trebuie să fie pedepsit, cine nu mi se supune fără crâcnire iese din joc.
- Dacă ceva nu funcţionează, trebuie să mă străduiesc mai mult.

Să presupunem că, acţionând ca un „rechin", dl R. îl pune pe şeful atelierului său sub presiune: atacuri, învinovăţiri, pedepse – mai întâi sub formă de ameninţări, apoi concedieri ş.a.m.d., pentru ca toţi colaboratorii să înţeleagă exact „cum stau lucrurile" şi să tragă „învăţăminte".

Scanned with OKEN Scanner

Lui Florin R. nici nu-i trece prin gând vreo schimbare de strategie, pentru că atunci ar trebui să recunoască faptul că până acum a procedat greşit. Deoarece crede că nu are voie să comită greşeli, strategia lui preferată constă în a face acelaşi lucru cu tot mai mult efort.

Florin R. angajează astfel mereu noi şefi de atelier pe care îi „uzează". În plus, multe dintre sarcinile pe care aceştia nu le rezolvă le preia şi le îndeplineşte chiar el, după motoul: „Uite, treaba asta merge aşa".

În acest fel, prin stres autoprovocat, îşi macină forţele fizice şi psihice, expunându-se unui risc crescut de îmbolnăvire. ●

Pe termen lung, rezultatele strategiei de tip „rechin" sunt la fel de neproductive ca şi în cazul „crapului":

- Se iroseşte energie prin cheltuieli mari pentru controlul cvasitotal al rezultatelor şi prin numeroase dispute.
- Teama de greşeli este pronunţată; creativitatea şi ideile bune sunt puse în umbră.
- Lupta permanentă contra celorlalţi duce la izolare. Urmarea acestui fapt este lipsa oricărui sprijin din partea subordonaţilor.

Cinci metode de aplicare cu succes a strategiei delfinului

Verificarea modului de gândire

● Întotdeauna când credeţi că vă aflaţi în faţa unei probleme nerezolvabile, verificaţi-vă modul de gândire. Întrebaţi-vă de la ce presupuneri porniţi. Descoperiţi ce legi scrise sau nescrise stau la baza atitudinii dvs.

Scanned with OKEN Scanner

Privirea problemelor de la distanță

- Priviți problema dvs. din toate punctele de vedere. Puneți-vă întrebări cu privire la cauze și efecte. Gândiți-vă cum ar vedea această problemă cineva neimplicat.

- Stimulați-vă colaboratorii „să gândească cu glas tare". Încurajați-i dacă exprimă idei neobișnuite și aveți grijă ca nimeni să nu se teamă de critici atunci când își exprimă ideile. Nu respingeți din principiu ideile care vi se par abstracte sau fanteziste. Aveți grijă, mai curând, ca în legătură cu punctele de vedere neortodoxe să aibă loc o dezbatere neutră.

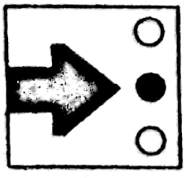
Depășirea abstractă a limitelor

- În joacă, lăsați pur și simplu de-o parte toate „legile". Întrebați-vă mai des: „Cum ar fi dacă...?". Cum ar fi, de exemplu, dacă ați avea suficienți bani? Dacă furnizorul XYZ ar coopera mai bine? Dacă ați renunța la anumite demersuri de rutină?

Exersarea gândirii paradoxale

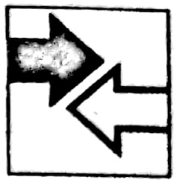
- Exersați gândirea paradoxală, aceea care se abate de la regulă. Adunați tot ceea ce este pozitiv sau interesant referitor la problema dvs. Gândiți-vă ce este amuzant sau trist. Transpuneți problema într-un context cu totul diferit. De exemplu: „Ce s-ar întâmpla într-un mușuroi de furnici, dacă problema mea ar apărea acolo?".
  Abia atunci când v-ați recunoscut schema de gândire o puteți lăsa de-o parte pentru a găsi soluții noi, originale.

Puneți-vă întrebări «eronate»



„De fapt, de ce pornesc de la ideea că am nevoie de un șef de atelier?" – s-a întrebat Florin R. „Trebuie ca mica mea întreprindere să fie chiar atât de ierarhic structurată? Forța noastră stă mai degrabă în faptul că suntem flexibili, că rezolvăm rapid și cu profesionalism cele mai diverse cerințe ale clienților." ●

Scanned with OKEN Scanner



Această versiune a istorioarei este un exemplu tipic pentru gândirea de tip „delfin". Florin R. a făcut de la început un pas important. El şi-a pus problema cu privire la baza modului său de gândire de până acum şi a discutat acest lucru cu colaboratorii săi. În timp ce impunea limite („O întreprindere trebuie să fie organizată în mod ierarhic, după legile divizării sarcinilor"), era în situaţia de a găsi o nouă soluţie. Formula magică era reorganizarea activităţii pe proiecte.

Colaboratori părtaşi la succes

Acum fiecare sarcină devine un proiect. În funcţie de tipul sarcinii, fiecare colaborator are posibilitatea să devină, corespunzător calificării lui, conducător al proiectului, părtaş la succes. Reuşita va fi punctul terminus al realizării unui proiect exact definit. Aceasta înseamnă că, la preluarea sarcinii, şeful proiectului din momentul respectiv ştie în mod precis ce, până când, în ce cadru al bugetului şi în ce condiţii are de terminat activităţile corespunzătoare. Şi gradul de mulţumire a clientului va fi luat în considerare în cadrul aprecierii succesului.

Responsabilitate mai mare şi pentru începători

În acest mod, chiar şi ucenicii pot deveni conducători de proiect, de exemplu prin aceea că ei planifică, ante şi postcalculează, conduc şi realizează sarcini mai mici. Pe lângă tainele meseriei, ei învaţă în acest caz şi ce înseamnă managementul proiectului.

Motivaţia vine de la sine

Dl R. nu trebuie să-şi mai facă griji cu privire la motivaţia colaboratorilor – ea constă în ceea ce fac şi cum pot ei să facă lucrul respectiv.

Astfel dobândiţi un comportament flexibil

Faptul că vă puteţi schimba comportamentul nu înseamnă că renunţaţi la dvs. înşivă. Dacă observaţi că anumite predispoziţii sau atitudini nu numai că nu vă garantează succesul, dar chiar contribuie hotărâtor la eşecuri, abandonaţi-le fără regrete.

Scanned with OKEN Scanner

Când sunt utile compromisurile

Comportați-vă ca un „crap", dacă acest model vi se pare mai eficient. Renunțați sau rămâneți pasiv dacă problema este nesemnificativă. Faceți liniștit compromisuri dacă nu sunteți interesat de obținerea unui rezultat anume și dacă prin aceasta puteți îmbunătăți relații importante.

Fiți consecvent, fără să faceți ravagii

Fiți „rechin", dacă cineva încearcă să vă „muște". Jucați rolul: „Ce-mi faci tu mie, îți fac și eu ție". Comportați-vă ferm dacă cineva nu respectă acordurile. Sancționați imediat, dar schimbați-vă atitudinea dacă „adversarul" dă semnale că ar fi gata să coopereze. Întotdeauna recompensați numai câte 95%, dar aceasta imediat, clar și consecvent.

În plus, lăsați mereu să intervină „delfinul"

Alegeți strategia potrivită

- care examinează situația, dar în același timp și sentimentele ce o provoacă,
- care cântărește avantajele și dezavantajele,
- care știe ce posibilități de comportament îi stau la dispoziție,
- care decide ce strategie este cea mai bună pentru atingerea scopului.

Adaptați-vă fluxului valurilor: scopuri noi necesită strategii noi

O strategie are sens doar atunci când în spatele ei stă un scop. Aveți grijă să știți întotdeauna cu precizie încotro vreți să vă îndreptați de fapt și arătați acest lucru în mod clar și colaboratorilor dvs.

Aveți permanent în vedere evidențele din jurul dvs. Ce se întâmplă în politică, în domeniul social, în economie?

Scanned with OKEN Scanner

Cum se schimbă piaţa dvs. de aprovizionare şi desfacere, ce aşteaptă clienţii dvs. astăzi, ce vor pretinde ei mâine? Cum evoluează colaboratorii dvs.? Transpuneţi teoria despre „ciclul de viaţă al produsului" la situaţia dvs.

Proiectaţi stadii de verificare

- Sunteţi în faza de inovaţie sau în partea descendentă a valului de introducere a unor noi produse sau idei pentru organizarea internă? Cât sunteţi de sigur că vă aflaţi pe drumul cel bun? Nu omiteţi să proiectaţi scurte stadii de verificare, pentru a obţine un feedback extrem de util.

- Vă aflaţi în faza de creştere sau de maturitate? Merge totul şnur? Atunci puteţi folosi mişcarea de creştere a valului şi puteţi face „mai multe lucruri la fel". Dar, atenţie, cândva veţi atinge nivelul maxim al valului, după care totul merge în jos, în fazele de saturaţie şi descreştere. Dacă reacţionaţi abia atunci cu schimbarea de strategie, poate fi deja prea târziu, iar înainte de următoarea ascensiune trebuie să treceţi, în caz că mai este posibil, printr-o lungă şi epuizantă cursă de înot contracronometru.

- Tocmai atunci când afacerile vă merg strălucit, iar colaboratorii, motivaţi la maximum, dau rezultatele pe care le speraţi, trebuie să vă ocupaţi şi de scenarii ale evoluţiilor viitoare, să vă propuneţi noi obiective, să vă creaţi noi valori. Concret, aceasta înseamnă stimularea perfecţionării şi calificării, investirea din timp în inovaţii, sesizarea tendinţelor de evoluţie şi înscrierea pe aceste coordonate, abordarea frecventă a problemelor din perspectiva „ce ar fi dacă...".

Schimbarea aduce şi turbulenţe

- Nimănui nu-i este uşor să renunţe la ceea ce îi este familiar. Pe de altă parte, perioadele de schimbare pot fi destul de haotice. Încercaţi să explicaţi acest lucru şi colaboratorilor dvs. Este normal ca acestora să le fie dor

Scanned with OKEN Scanner

de vremurile trecute, atunci când se află într-un proces de restructurare care le solicită eforturi continue de adaptare. În plus, se poate întâmpla adeseori să fie nevoiți să respecte instrucțiuni de muncă noi sau să se confrunte cu decizii contradictorii. Turbulențele sunt inevitabile în perioadele de tranziție, dar în nici un caz ele nu trebuie să devină o stare permanentă.

Cooperați cu câștigătorii

Lămuriți-i pe „crapii" ce vă stau în preajmă că, dacă vor, pot câștiga împreună cu dvs. Dar faceți-i să înțeleagă, de asemenea, că nu veți investi energie pentru a-i salva de la pierderi, dacă vor neapărat asemenea garanții. Nu acceptați „clubul de tânguiri" și lăsați să vi se prezinte propuneri, idei și răspunsuri, în loc de întrebări, temeri și ezitări.

Consolidare prin munca de echipă

Căutați-vă alți „delfini" cu care să puteți „înota". Acceptați faptul că nu puteți face chiar totul singur. Concentrați-vă asupra forțelor dvs. și căutați-vă parteneri potriviți pentru acele situații în fața cărora vă simțiți nepregătit. Încurajați efectele care apar prin combinarea optimă a competențelor membrilor echipei.

Comunicați eficient

„Delfinii" spun adevărul pentru că astfel economisesc energie. Manevrele de distragere a atenției și diversiunile costă eforturi și ascund riscuri mari.

Spuneți „eu"

„Delfinii" știu ce vor și comunică acest lucru clar, explicit și, dacă este nevoie, preventiv. Ei vorbesc referindu-se la propria persoană și renunță la mesaje acuzatoare sau la căutarea unor țapi ispășitori. Nu veți auzi de la „delfini" următoarele enunțuri:

Scanned with OKEN Scanner

Comportament pasiv

- „Nu am altă alegere."
- „Acela (aceea) m-ar face şi mai grozav."
- „Lucrul ăsta este greu de realizat."
- „Aşa sunt şi altfel nu se poate."
- „Dacă aş scăpa odată de chestia asta!"

Limbajul lor sună mai degrabă astfel:

Comportament activ

- „Voi găsi în această problemă un răspuns potrivit."
- „Doar eu mă pot enerva, în rest nimeni."
- „Ce alternative există?"
- „Îmi pot alege acel lucru."
- „Eu vreau, eu doresc..."

Viitorul aparţine „delfinilor"!

Într-o lume care se schimbă rapid, limitarea la vechile strategii – precum: a sta în expectativă, a ignora sau a reacţiona – poate periclita serios însăşi existenţa cuiva. Cu toate că „delfinul" stăpâneşte o largă panoplie de strategii (pe care le şi aplică), dacă este eficient, îşi adaugă o nouă posibilitate. Căci, dacă schimbarea are loc atât de repede încât nici una dintre strategii nu mai funcţionează eficient, există o singură soluţie: să-şi provoace el însuşi schimbarea, pe care să o ducă în direcţia dorită.

Listă de control: Cum puteţi aborda cu succes problemele cu ajutorul strategiei delfinului

- ☐ Dacă ceva nu funcţionează, schimbaţi-vă strategia.
- ☐ Verificaţi-vă modul de gândire, în cazul în care vă aflaţi în faţa unei probleme ce pare nerezolvabilă.

Scanned with OKEN Scanner

- ☐ Aveţi grijă ca dvs. şi colaboratorii dvs. să vă orientaţi după scopuri clare.
- ☐ Gândiţi-vă din timp la strategii şi scopuri noi.
- ☐ Înfrângeţi-vă teama de schimbări, asumaţi-vă haosul şi situaţiile paradoxale din perioada schimbării.
- ☐ Comunicaţi cu ceilalţi în mod deschis. Spuneţi clar ce doriţi şi de ce. Ascultaţi-i în mod activ.
- ☐ Pe cât posibil, feriţi-vă de asocierea cu „crapi" sau „rechini".
- ☐ Dacă este necesar, recompensaţi, dar nu 100%. Oferiţi-vă ajutorul dacă ceilalţi îşi schimbă atitudinea.
- ☐ Nu înotaţi împotriva curentului; acest lucru necesită multă forţă. Acceptaţi ceea ce nu puteţi schimba şi căutaţi în acest cadru alternative noi.
- ☐ Nu faceţi totul singur; alcătuiţi, potrivit scopului, o echipă cu parteneri competenţi.
- ☐ „În joacă", lăsaţi deoparte limitele şi gândiţi-vă: „Ce-ar fi dacă...?".
- ☐ Încercaţi rezolvarea problemelor transpunându-le într-un alt context.
- ☐ Gândiţi-vă cum ar vedea problema dvs. cineva neimplicat.
- ☐ În cazul proiectelor de mai mare întindere, pe parcursul modificărilor, planificaţi stadii de verificare.
- ☐ Reţineţi: „crapii" şi „rechinii" se orientează spre limite; „delfinii" iau în joacă extremele şi cred în şansele lor.

Scanned with OKEN Scanner

De ce chiar ar trebui să vă placă munca – pag. C 19/002

Autocunoaşterea – pag. C 19/002

Munciţi în domeniul potrivit? – pag. C 19/003

Stabilirea obiectivelor – trucuri pentru a reuşi – pag C 19/004

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

De ce chiar ar trebui să vă placă munca

Indiferent ce funcţie aveţi în prezent, e timpul să vedeţi dacă ceea ce aţi obţinut este cea mai bună alegere pentru dvs. Recunoscând că există anumite realităţi economice şi sociale, gândiţi-vă unde v-ar plăcea cu adevărat să vă petreceţi timpul de lucru. Aceste etape vă vor ajuta să „exploraţi":

1. Încercaţi să vă cunoaşteţi cât mai bine

Faceţi-vă timp în vacanţa de vară sau într-un weekend prelungit pentru a vă dedica exclusiv reflecţiei la cariera dvs. La serviciu chiar faceţi zilnic ceea ce vă place? Corespunde valorilor dvs., e cu adevărat important pentru dvs.? Faceţi banii de care aveţi nevoie pentru a vă îndeplini ţelurile? Cariera dvs. vă oferă echilibrul dorit între viaţa profesională şi cea personală? Vă iubiţi munca sau aţi prefera un alt gen de activitate? Fiţi sincer cu dvs. Dacă răspundeţi negativ la aceste întrebări, e timpul să mergeţi mai departe.

Un exerciţiu deosebit de util este să notaţi tot ceea ce doriţi să faceţi. Dacă prezenta dvs. carieră v-a dus în direcţia dorită, e bine. Dar dacă nu aţi dat „lovitura" obţinând ceea ce vroiaţi, nu-i OK.

2. E bine să citiţi – din când în când – cărţi despre carieră şi să faceţi exerciţiile recomandate

3. Evaluaţi-vă cariera

Identificaţi-vă punctele forte şi descoperiţi ce nevoi aveţi.

4. Consultaţi-vă cu un expert în succesul profesional

Intenţionaţi o schimbare totală în acest domeniu sau o îmbunătăţire a situaţiei prezente? Cel mai bine ar fi să

Scanned with OKEN Scanner

recurgeţi la îndrumarea unui profesionist. El vă va ajuta să vă organizaţi rapid datele de care dispuneţi deja privind compatibilitatea dvs. cu o schimbare de carieră.

5. Stabiliţi-vă scopurile şi construiţi-vă planul

Planurile vă ajută să faceţi trecerea de la a avea un vis până la a-l îndeplini. Detaliaţi cât mai precis etapele acestui parcurs şi cu atât mai mari vor fi şansele de succes.

6. Daţi-i drumul

Acum este timpul să începeţi. Dacă vreţi să vă iubiţi munca, aveţi nevoie de cariera pe care o visaţi. Sau trebuie să vă adaptaţi activitatea curentă astfel încât să vă îndepărtaţi cât mai mult de situaţia actuală. Cel puţin trebuie să începeţi cu planul care în final va duce la alegerea vieţii dorite. Dar mai întâi trebuie să vă gândiţi care este aceasta. Acum, dacă într-adevăr vreţi să vă iubiţi munca, trebuie doar să începeţi.

Munciţi ore întregi în domeniul potrivit?

Lucraţi mai mult, vă place mai puţin ceea ce faceţi şi vă îngrozeşte petrecerea a tot mai multor ore la locul de muncă? Dacă aţi răspuns afirmativ, faceţi-vă timp vara aceasta să vedeţi cum staţi la capitolul CARIERĂ. Luaţi în calcul toate celelalte opţiuni pe care vi le oferă viaţa. Vă petreceţi o mare parte din viaţă la serviciu. De ce să nu faceţi din asta o răsplată, o împlinire în dublu plan: profesional şi personal? Nu aveţi nimic de pierdut, probabil un mare câştig, petrecând puţin timp pentru a vă examina preocupările, abilităţile şi opţiunile. Căci ar trebui într-adevăr să vă placă ceea ce faceţi la serviciu.

Un manager american lucrează în medie 42 de ore săptămânal, dar un număr destul de mare de manageri şi

KEITROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

profesioniști – 3 din 10 – lucrează 49 sau chiar mai multe ore săptămânal. Dintre cei de sex masculin, 4 din 10 lucrează 49 de ore. Acest număr de ore lucrătoare a rămas neschimbat din 1989. Mulți manageri și profesioniști lucrează peste 49 de ore, dar sunt și mulți care lucrează mai puțin, ceea ce menține cifra constantă.

Mai rețineți că aceste ore nu includ și timpul petrecut cu schimbarea în ținuta de serviciu sau deplasarea către locul de muncă. Drumul de acasă la serviciu și înapoi poate adăuga între 5 și 20 de ore la săptămâna lucrătoare. Prin urmare, când luați în calcul tot timpul alocat serviciului, lucrați destul de mult.

Puterea teribilă a stabilirii de obiective – trucuri pentru a reuși

Notați-vă obiectivele

Stabilindu-vă un obiectiv, vă implicați să-l și îndepliniți. Scrierea unui obiectiv este o declarație puternică în comparație cu gândurile pe jumătate formulate undeva, într-un colț al minții. Este promisiunea fermă față de dvs. înșivă de a acorda atenție realizării obiectivului. Notarea posibilelor planuri de acțiune și a datelor de îndeplinire face obiectivul și mai puternic.

Împărtășiți-vă obiectivele persoanelor importante din viața dvs.

Mai mult ca sigur, un superior ierarhic vă va sprijini ferm. Vedeți dacă și membrii familiei, prietenii sau partenera/partenerul vă pot oferi același sprijin. În relațiile apropiate, sunt în joc sentimente diverse, experiențe și evenimente importante. Dacă nu credeți că vă vor fi alături, păstrați totul pentru dvs.

Bazați-vă obiectivele pe valorile la care țineți. Există o formulă care funcționează cu mult succes în Occident: „Triunghiul reușitei". La baza stabilirii obiectivelor sunt puse valori dominante.

Scanned with OKEN Scanner

Orice scop trebuie legat de o valoare dominantă. De exemplu, dacă diversitatea în forţa de muncă este o valoare apreciată într-o firmă, stabiliţi cel puţin un obiectiv care să promoveze această caracteristică.

Obiectivele pe termen scurt, mediu şi lung sunt apoi stabilite după ce v-aţi fundamentat bine valorile. Dacă scopul stabilit este corespunzător şi vă permite să trăiţi conform celor mai importante principii, e foarte probabil că o să-l şi îndepliniţi.

Stabiliţi-vă obiective în toate planurile vieţii pentru a vă păstra echilibrul. El vă ajută şi să vă îndepliniţi obiectivele, deoarece fiecare aspect al vieţii dvs. este reprezentat prin acestea.

Vă puteţi fixa obiective privind:
- familia şi căminul
- cariera şi finanţele
- latura etică şi spirituală
- psihicul şi sănătatea
- latura socială, culturală
- planul mental şi cel educaţional.

Să credeţi în realizarea obiectivului

Fiecare dintre noi are o voce interioară. Este vocea subconştientului, care ne judecă. Zilnic ne angajăm în conversaţii cu noi înşine. Gândurile şi comentariile negative slăbesc respectul şi încrederea în noi înşine şi ne influenţează negativ capacitatea de a ne îndeplini ţelurile. Gândurile şi proiectele pozitive ne susţin în realizarea obiectivului propus.

Ascultaţi-vă vocea. Puteţi schimba tonul, crezând în dvs. şi în capacitatea proprie de a vă realiza ţelurile şi deciziile. Folosiţi acest critic inconştient pentru a vă susţine pozitiv succesul. Ca manager, una dintre cele mai importante sarcini este să sprijiniţi dezvoltarea pozitivă a respectului de sine.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Imaginați-vă un rezultat exact

În mod normal, obiectivele se stabileau în jurul rezultatelor măsurabile. Totuși nu vă chinuiți să fixați numai obiective observabile. S-ar putea să descoperiți că sunteți mai curând concentrat asupra lucrurilor mărunte, pentru că sunt măsurabile, decât asupra celor mai importante rezultate. Uneori, cele mai importante țeluri, cele esențiale, care nu sunt urgente, sunt greu de observat.

Pe măsură ce urcați ierarhic, s-ar putea să descoperiți că multe dintre obiectivele dvs. sunt dificil de evaluat. Aspectele-cheie măsurabile ale jobului dvs. probabil că vor fi rezultatele obținute de oamenii din echipă.

Cu obiectivele dificil de evaluat, începeți cu o imagine în minte – pe care o puneți apoi pe hârtie – care să descrie rezultatul dorit. Dați cât mai mult realism imaginii create.

Scanned with OKEN Scanner

C 21

Cum ajungeţi mai devreme la corespondenţa zilnică

Ce avantaje poate avea pentru dvs. o căsuţă poştală

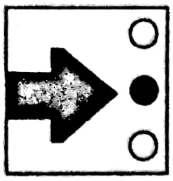
Cum puteţi economisi timp şi bani la prelucrarea intrărilor

De ce nu ar trebui să citiţi fiecare scrisoare

În ce condiţii poate fi avantajoasă o poştă centralizată

Listă de control la pag. C 21/013

Scanned with OKEN Scanner



Iulia B. nu mai știe unde îi este capul și de unde să înceapă.

Cu fiecare zi, muntele de scrisori devine tot mai înalt, iar fiecare șef vrea să-și primească în primul rând propria corespondență. Într-un anumit fel, fiecăruia i se pare normal să înceapă ziua de lucru verificând corespondența primită. E ca și cum ar bântui o adiere plăcută prin birou atunci când nu se găsește nimic enervant în corespondența zilei. După aceasta, fiecare poate să-și înceapă în liniște munca. Vi se întâmplă și dvs. asemenea lucruri? ●

De ce ar trebui să vă organizați foarte bine corespondența

Și faxurile aparțin corespondenței

Fluxul informațional ia proporții îngrijorătoare. Sortarea faxurilor și scrisorilor este o chestiune foarte importantă. Corespondența cea mai importantă nu o mai aduce, ca pe vremuri, dis-de-dimineață poștașul. Ea sosește prin intermediul faxului. Și faxuri, și scrisori! O bună organizare în procesul de prelucrare a corespondenței înseamnă să scutiți mult timp și să evitați tergiversarea prelucrării acesteia de către dvs. sau de către angajați.

Ce este mai profitabil pentru dvs.: poștașul sau căsuța poștală?

Când vi se livrează corespondența?

Un răspuns clar la această întrebare obțineți după ce verificați condițiile la fața locului și etapele de lucru din firmă. Dacă timpul în care poștașul vă aduce corespondența coincide cu programul dvs. de lucru, atunci nu mai aveți nevoie de căsuța poștală. În cazul în care livrarea se face după ora 10^{00}, atunci ar trebui să vă puneți problema unei căsuțe poștale și a unei prelucrări din timp a corespondenței primite. Căsuța poștală o puteți goli dis-de-dimineață sau chiar de mai multe ori pe zi.

Scanned with OKEN Scanner

În ce condiții merită să folosiți căsuța poștală

Cum puteți să vă ridicați devreme corespondența

Discutați cu factorul poștal răspunzător de distribuirea corespondenței adresate societății dvs., astfel încât să vă puteți ridica la prima oră corespondența.

Înștiințați-vă clienții și furnizorii în legătură cu numărul căsuței poștale. În acest fel aveți șansa să vă găsiți corespondența dis-de-dimineață, și nu cândva, în timpul zilei, în cutiuța dvs. pentru poștă.

Cum reglementați ridicarea corespondenței

Dispuneți ridicarea înainte de începerea activității

Încredințați misiunea de ridicare a corespondenței unui angajat al dvs. sau unui colaborator pentru că este mult mai util ca poșta să ajungă o dată cu sosirea angajatului la programul de lucru. Oferiți respectivei persoane bani în avans pentru decontarea cheltuielilor de transport. Această mică „risipă" se va dovedi, în cele din urmă, avantajoasă.

De ce ar trebui să dați împuterniciri poștale

Dați împuterniciri

Dați împuterniciri celor care ridică corespondența. Formularul care trebuie semnat, îl găsiți la poștă. Gândiți-vă și la un înlocuitor pentru cazurile în care persoana împuternicită este în concediu medical sau de odihnă.

O căsuță poștală pentru mai multe firme

Chiar dacă aveți mai multe firme, este suficientă o singură căsuță poștală. Astfel, printr-o singură scrisoare puteți rezolva ca mai multe firme să figureze cu același număr. Pentru fiecare firmă trebuie să se facă împuterniciri. Chiar și pentru dvs. și familia dvs. se poate face un asemenea contract. Aceste împuterniciri au ca scop doar ridicarea corespondenței. Ele nu vor specifica nimic în sensul deschiderii scrisorilor.

Scanned with OKEN Scanner

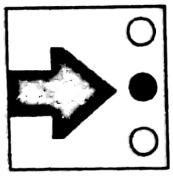
Cum reglementați intrările

Protejați-vă împotriva rambursurilor

Dați instrucțiuni exacte angajaților dvs. cu privire la expedierile recomandate, recomandate însoțite de avize, scrisori de valoare sau colete cu plată ramburs. Rambursurile vor fi recepționate numai în cazul în care acestea sunt așteptate. Nu veți avea șanse să vi se înapoieze banii plătiți pentru rambursurile pe care nu le așteptați. Multe firme practică acest lucru spre a-și spori ilegal profiturile.

Hotărâți asupra taxelor poștale

Interesați-vă dacă trebuie să plătiți taxe poștale pentru scrisorile nefrancate, care în general se trimit înapoi, sau dacă aveți posibilitatea de a alege preluarea acestor costuri. Puteți, în orice caz, să refuzați materialele publicitare nefrancate. Pentru corespondența primită de la furnizori puteți să rețineți aceste taxe la plata următoare.



Deschiderea și sortarea corespondenței

La secretariatul Iuliei se pierde de multe ori toată dimineața pentru deschiderea corespondenței. Nu poate să-și termine restul sarcinilor și încearcă să facă economie de timp. Colegii ei nu sunt mulțumiți de felul în care își primesc corespondența. La urma-urmei, fiecare trebuie să își prelucreze corespondența în aceeași zi. ●

Sortarea și arhivarea corectă

Prelucrarea corespondenței trebuie să decurgă sistematic și rapid. De aceea, însărcinați o persoană versată în această muncă. Depozitarea corespondenței în coșuri speciale pentru corespondență sau în mape este în funcție de volumul intrărilor. Se recomandă a se folosi coșurile pentru formatele B4, de exemplu pentru ziare sau alte materiale de format mare.

Scanned with OKEN Scanner

Cum se sortează corespondența

Lupta cu afluxul de adrese

Prin sortarea în coșuri și mape se parcurge mai întâi corespondența, urmărind adresantul. În cazul în care pe scrisoare este trecut mai întâi numele unei persoane și apoi cel al firmei, este clar că acel conținut are caracter personal. Aceste plicuri nu se vor deschide decât de persoana căreia i-au fost adresate. Excepție: persoana respectivă a permis ca și aceste plicuri să fie deschise.

Scrisorile personale vor arăta ca în exemplul de mai jos:

Scrisori pe care numai destinatarul direct trebuie să le deschidă

Dl Antonescu V.

Departamentul Achiziții
DATA SYSTEM S.R.L.

Nici șefii nu au voie să deschidă aceste scrisori.

Dacă numele firmei este trecut primul, scrisoarea nu are caracter personal:

În acest caz se permite deschiderea corespondenței

AVÂNTUL S.A.

Dna Irimescu M.
Departamentul de Vânzări

Acest plic se poate deschide fără ezitare. Numele înseamnă doar persoana care ar urma să prelucreze datele respective.

Ce se întâmplă cu scrisorile primite greșit

Scrisorile primite greșit (care au alt destinatar) se vor pune separat și se vor expedia poștei a doua zi. Revistele, prospectele și materialele publicitare se vor lăsa la urmă. Cotidianele, dimpotrivă, se vor distribui imediat, respectiv în același timp cu restul corespondenței.

RENTROP & STRATON RS

Scanned with OKEN Scanner

De ce trebuie să fiți atent la data de întocmire

Fiți atent la data expediției și la data întocmirii

După deschiderea plicului se va controla imediat dacă sunt trecute datele expeditorului. În caz contrar, plicul va trebui depozitat împreună cu conținutul scrisorii. În continuare, data de pe plic va trebui comparată cu cea a expeditorului. Aici există de multe ori diferențe foarte mari! Un exemplu: Primiți de la Circa financiară o somație de plată pe care să o efectuați în decurs de 14 zile. Scrisoarea a fost scrisă în prima zi a lunii, dar a ajuns abia după 5 zile. Păstrați acel plic pentru a putea dovedi întârzierea datorată poștei sau faceți o mică specificație în răspunsul dvs.

Verificați anexele scrisorii

Trebuie verificate neapărat și anexele, iar în cazul în care ele lipsesc, acest fapt trebuie semnalat expeditorului.

Cu atât mai necesare sunt asemenea semnalări în cazul plicurilor sosite goale.

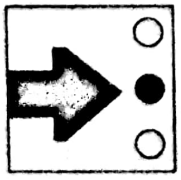
Nu uitați să ștampilați

Ștampila de intrare este obligatorie. Fiți neapărat atent ca data acesteia să fie mereu actuală. Ștampilele standard le puteți obține de la magazinele de specialitate.

INTRARE			
28 martie 2002			

Model de ștampilă

Înregistrați intrările



Iulia B. este disperată. Știe exact: în ultima săptămână a sosit o adresă de la Administrația financiară. Ca de obicei, a dat-o mai departe spre a fi prelucrată, iar acum, când termenul a expirat, nici unul dintre colegi nu recunoaște că ar fi primit-o. Din această întâmplare a învățat să își noteze întotdeauna cui a distribuit corespondența, mai ales dacă aceasta are o asemenea importanță. ●

Scanned with OKEN Scanner

Înregistrați toate intrările poștale. Indicați felul corespondenței, în ce fel a sosit și cui i s-a transmis spre prelucrare. În acest fel puteți controla în orice moment ce s-a întâmplat cu corespondența importantă.

Verificați traseul corespondenței importante

Formular pentru distribuirea corespondenței

Treceți în formularul de mai jos numele persoanelor răspunzătoare, dacă pe plic nu este trecută persoana sau departamentul de legătură.

Felul corespondenței	Cine trebuie să primească respectiva corespondență, în cazul în care expeditorul nu a specificat nici un nume?
Cereri	
Oferte	
Confirmări ale comenzilor	
Informări	
Extrase de cont	
Comenzi	
Cărți	
Liste și materiale pentru centrul de calcul	

Scanned with OKEN Scanner

Felul corespondenței	Cine trebuie să primească respectiva corespondență, în cazul în care expeditorul nu a specificat nici un nume?
Invitații	
Recomandate	
Corespondență juridică	
Avize de livrare	
Somații	
Dischete	
Corespondență de personal	
Colete	
Corespondență diversă	
Facturi	
Reclamații	
Cecuri	
Corespondență bancară	
Documentație tehnică	
Oferte dubioase	

Scanned with OKEN Scanner

Felul corespondenței	Cine trebuie să primească respectiva corespondență, în cazul în care expeditorul nu a specificat nici un nume?
Reclame	
Scrisori cu valoare	
Ziare, reviste	
Alte tipuri de corespondență:	
Mesaje transmise prin curier	
Telefaxuri	
Telegrame	
E-mail	
Telex	

Ocupați-vă doar de corespondența importantă

De regulă, secretara are ca sarcină să aleagă corespondența care vă este destinată. Indicați-i să direcționeze către dvs. doar corespondența personală și, eventual, o anumită categorie de documente care vă interesează.

Economisiți mult timp dacă nu pretindeți ca toate intrările să treacă mai întâi prin mâna dvs.

Nu trebuie să verificați toată corespondența care intră

Scanned with OKEN Scanner

Citiți faxurile îndată ce le primiți

Dacă totuși doriți să vedeți toate faxurile care sosesc, atunci ar trebui să faceți acest lucru de mai multe ori pe zi. Altfel, efectul informării rapide oferite de această cucerire a tehnicii se va pierde.

Economisiți timp printr-o bună prelucrare

Folosiți coșul

Dați la prelucrat corespondența. Dacă o adresă face referire la o lucrare importantă în curs de desfășurare, atunci aceasta va trebui să vi se comunice. Dar, în orice caz, clarificați ce poate fi distrus imediat după citire: anumite ziare sau prospecte, anunțuri care nu mai sunt de actualitate etc. se vor arunca la coșul de gunoi.

Ce corespondență trebuie prelucrată imediat

Cecurile au prioritate

Unele intrări nu suportă amânări de prelucrare, precum cecurile și ordinele de plată. Unele bănci nu acceptă prelucrările dvs. decât până la orele 10.30 sau 11.00. Depunerea sau ridicarea documentelor de la bancă ar trebui să se poată face independent de prezența dvs.

Autorizați în acest sens o persoană de încredere (de regulă, casierul firmei). Aceasta va avea semnătură atestată în bancă și va putea oricând ridica sau depune documente.

Atenție! Cecurile primite de către firmă (reprezentând contravaloarea produselor livrate) au un regim special. Ele se depun în bancă în baza unui borderou cumulativ de cecuri, borderou ce trebuie să poarte semnătura dvs. (semnătura autorizată în bancă de efectuare de plăți și încasări).

Dirijați rapid facturile către contabilitate

Facturile trebuie îndreptate, cât mai rapid, spre contabilitate. În acest fel, înregistrarea lor va fi sigură. Dacă sunteți intercalat și dvs. în acest proces, riscați să întârziați înregistrarea facturilor. Acest lucru poate determina, la rândul lui, întârzieri în efectuarea anumitor plăți, ceea ce înseamnă, în timp, costuri ridicate.

Scanned with OKEN Scanner

De ce să faceţi însemnări clare

Preveniţi precizările ulterioare

În timpul prelucrării corespondenţei sunteţi nevoit să daţi rezoluţii sau să faceţi anumite observaţii. Luaţi-vă rămas-bun de la notaţii de genul „Vă rog, este necesară o discuţie". Daţi mai bine o indicaţie scurtă şi inteligibilă:

- când şi de către cine să fie transpuse în practică observaţiile dvs.

- când şi în ce condiţii să vi se pună din nou în faţă această problemă.

Evitaţi „hieroglifele"

Dacă lucraţi cu prescurtări, atunci asiguraţi-vă că angajaţii dvs. le vor şi descifra. De multe ori trebuie ghicit dacă o prescurtare înseamnă numele unei persoane sau denumirea unui departament. De asemenea, ar trebui să fiţi atent ca notele pe care le faceţi să poată fi descifrate cu uşurinţă de către orice angajat.

Stabiliţi clar:

- Dacă pentru o prelucrare trebuie să dictaţi

- Dacă sunt suficiente câteva cuvinte-cheie în scris sau oral
- Dacă prelucrarea poate fi dată în sarcina unui angajat

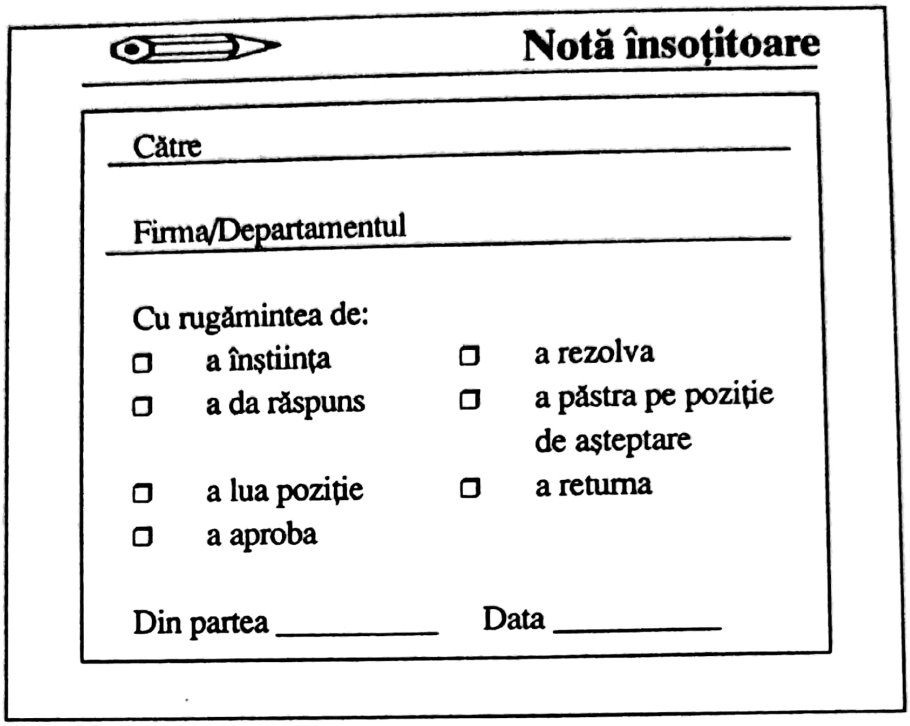
Faceţi o diferenţă clară între indicaţiile:

- „spre înştiinţare"

- „spre prelucrare"

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Notă însoțitoare

Către _____

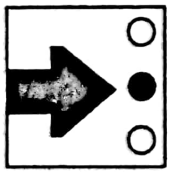
Firma/Departamentul _____

Cu rugămintea de:

- ☐ a înștiința
- ☐ a da răspuns
- ☐ a lua poziție
- ☐ a aproba
- ☐ a rezolva
- ☐ a păstra pe poziție de așteptare
- ☐ a returna

Din partea _____ Data _____

Cum organizați prelucrarea corespondenței



Andrei S. a început foarte timid cu comerțul de computere. În numai doi ani și-a dezvoltat un lanț de distribuție înfloritor, care s-a extins în multe localități. De aceea trebuie să organizeze prelucrarea corespondenței până la ultimul detaliu.

Deoarece Andrei dorește să evite plimbările angajaților după corespondență, înființează un compartiment care are funcția unui centru de sortare. ●

Trierea expedierilor și intrărilor de către „poștașul firmei" trebuie stabilită exact, pentru ca procesul să decurgă cu maximă eficiență pentru toți angajații.

Bogatei lui corespondențe îi aparțin: foi de livrare care servesc ca bază a facturilor emise, facturi, documentație tehnică, acte care circulă între departamente, note pentru

Scanned with OKEN Scanner

pregătiri zilnice, acte contabile, acte pentru arhivă și multe altele.

Centrala pentru adunarea și distribuirea corespondenței va trebui dotată cu rafturi de diferite dimensiuni și cu o masă mare pentru sortare. Fiecare departament sau fiecare grupă va avea un loc al său pe aceste rafturi. Atenție: anumite departamente au nevoie de un sertar care se poate încuia cu cheia. De asemenea, documentele de personal și listările centrului de calcul, planurile de cercetare și dezvoltare sau alte materiale cu caracter confidențial sau secret vor trebui depozitate în așa fel încât să nu fie la îndemâna oricui.

Această organizare a corespondenței interne presupune, înainte de toate, o disciplină riguroasă a tuturor celor implicați.

Listă de control: Prelucrarea eficientă a corespondenței intrate

■ **Sortarea preliminară a corespondenței**

☐ Se returnează la poștă expedierile incorecte.

☐ Corespondența personală sau confidențială se lasă intactă (se remite destinatarilor fără a fi deschisă).

☐ Se face o listă cu scrisori recomandate, rambursuri, scrisori cu valoare declarată, colete poștale și se completează chitanța de primire.

■ **Deschiderea plicurilor**

☐ Se controlează adresa expeditorului.

☐ Se compară locul expedierii și ștampila poștală, se păstrează plicul drept dovadă.

☐ Se compară data de pe ștampila poștală cu data de pe scrisoarea propriu-zisă.

■ **Scoaterea scrisorilor din plicuri**

☐ Se verifică dacă în plic nu au mai rămas cumva hârtii.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- ☐ Dacă lipsesc documente (anexe), se notează acest lucru, pentru a fi cerute.
- ☐ Se predau imediat cecurile.
- ☐ Facturile se trimit imediat la contabilitate.

■ **Înscrierea în registrul de evidență**

- ☐ Pe toate înscrisurile se aplică parafa de intrare.
- ☐ Excepții: cecurile, facturile.
- ☐ Se completează rubricile din registrul de evidență a intrărilor de corespondență.

■ **Observații privind anumite expediții poștale**

- ☐ Dați indicații clare.

■ **Distribuirea corespondenței către compartimentele firmei**

- ☐ Se decide, în principiu, cine este destinatarul unor expediții poștale speciale care nu menționează clar anumite persoane sau secții.

■ **Propria dvs. corespondență**

- ☐ Sortați pe trei categorii pentru: dosarul „de rezolvat", arhivă și coșul de gunoi.
- ☐ Prelucrați sau dați altora să prelucreze corespondența.
- ☐ Notați-vă termenele și datele importante.

■ **Corespondența firmei**

- ☐ Dotați corespunzător centrala poștală internă.
- ☐ Organizați distribuirea și circulația corespondenței.
- ☐ Clarificați problema celui care preia și distribuie corespondența.
- ☐ Stabiliți sarcinile centralei poștale.

■ **Faxul și poșta prin curier**

- ☐ Organizați trimiterea rapidă a corespondenței în cadrul firmei.

Scanned with OKEN Scanner

C 30

Cum vă dezvoltaţi capacităţile creatoare

Ce pot face pentru dvs. tehnicile creativităţii

Nu vă grăbiţi să îndepărtaţi ideile care vă distrag atenţia

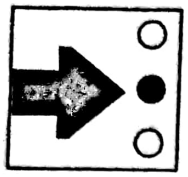
Soluţii pentru o procedură brainstorming de succes

Cum puteţi crea 108 idei în 30 de minute –
pag. C 30/011

Metoda brainwriting vă ajută să găsiţi idei noi

Listă de control:
11 condiţii pentru stimularea creativităţii

Scanned with OKEN Scanner



„E ceva de groază, de coşmar! Chiar să n-am nici o idee cu adevărat bună?" Astfel se lamentează Cornelia, încruntată şi cu ochii pironiţi pe o pagină nesuferit de albă, care va ajunge curând alături de suratele ei mototolite, în coşul debordând deja de hârtii. Cornelia caută cu înfrigurare un titlu exploziv pentru o comunicare. Toate ideile de până acum au fost de nefolosit, pentru că erau fie prea rigide şi neinteresante, fie de-a dreptul aiurite... Gândul că nu este o persoană creativă şi că, poate, nu va fi niciodată începe să devină obsesie.

Când este util să folosiţi tehnicile creativităţii

Testaţi dacă merită efortul

Nu toate problemele merită timpul şi munca dvs. investite în utilizarea tehnicilor de creativitate. Efortul este însă totdeauna justificat atunci când:

- aveţi cu adevărat nevoie de multe idei pentru rezolvarea unei probleme;
- aveţi nevoie de idei sclipitoare pentru a putea ţine mereu pasul cu piaţa în permanentă schimbare.

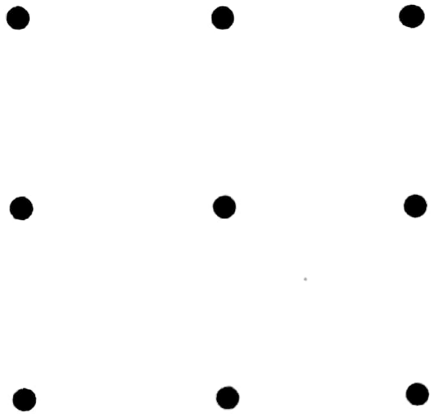
Şi dvs. puteţi fi creativ

Creativi sunt probabil artiştii, savanţii sau poeţii, dar în nici un caz Icsulescu, muritorul de rând. Această părere larg răspândită conţine un sâmbure de adevăr. Cei mai mulţi oameni gândesc şi acţionează fără prea multă creativitate. Dar aceasta nu se întâmplă din cauză că nu sunt capabili, ci mai degrabă pentru că nu ştiu cum să procedeze şi, mai ales, pentru că nu au exerciţiu.

Scanned with OKEN Scanner

Testaţi-vă potenţialul creativ

Multe exerciţii ale minţii necesită creativitate, dar acestea sunt rezolvabile numai dacă găsiţi o variantă originală. Un exemplu: Legaţi toate punctele cu maximum 4 drepte, fără a ridica creionul de pe hârtie. (Rezolvarea o găsiţi pe pagina următoare.)



Test de creativitate

Dacă, în ciuda străduinţei dvs., n-aţi găsit rezolvarea, asta nu înseamnă că nu sunteţi creativ. Poate pentru dvs. este mai simplă rezolvarea verbală a unui exerciţiu precum cel care urmează:

Formaţi cât mai multe cuvinte de diferite lungimi, folosind literele cuvântului:

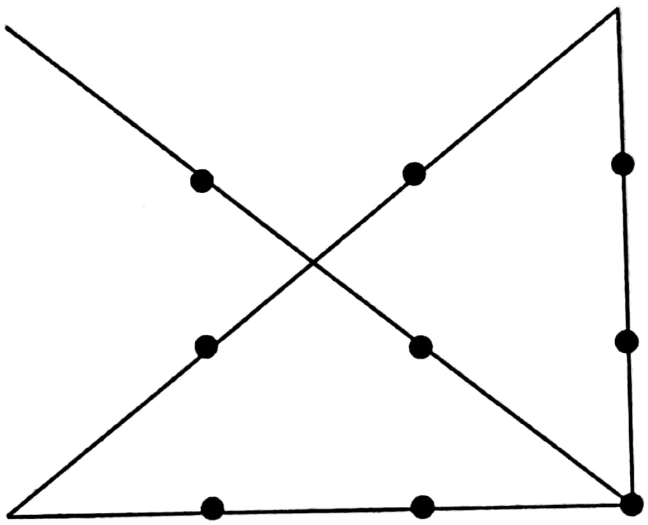
INTERSECŢIE.

Atenţie, nu este neapărat necesar să folosiţi toate literele acestui cuvânt.

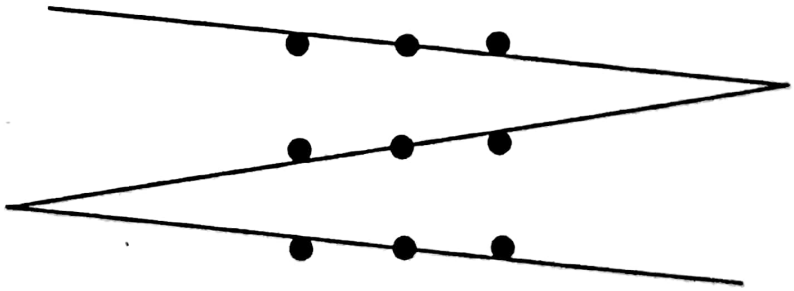
Scanned with OKEN Scanner

Rezolvarea temei logice

Aţi gândit şi dvs. mecanic, şi anume să trasaţi dreptele exact prin punctele respective, fără nici o deviere? Doar din momentul în care treceţi de această limită, rezolvarea va deveni foarte uşoară.



O soluţie şi mai neobişnuită o conferă desenul următor:



Rezolvarea jocului de cuvinte

Eliberaţi-vă de convenţii

Interes; sec; secţie; trese; erecţie; erete; rest; insecte; inserţie, sete; secte; reni; stern; reţine; etic(e); eretic(e); ere; ite; inerţie; ieri; net... Mai puteţi adăuga alte cuvinte?

Scanned with OKEN Scanner

Ce este, de fapt, creativitatea

Inserați elementele cunoscute unui lucru nou

Creativitatea este capacitatea de a părăsi calea gândirii uzuale și de a privi lucrurile dintr-o altă perspectivă. Dacă, de exemplu, rămâneți în pană de benzină pe o șosea pustie și aveți o canistră cu combustibil de rezervă, dar vă lipsește pâlnia, atunci va trebui să dați dovadă de creativitate. Ce-ar fi dacă ați folosi gura unei sticle sparte? Vedeți, cu o gândire puțin „după ureche", oricine poate fi creativ. Nu vă amintiți în acest moment întâmplări în care ați fost creativ? Notați-le, în spațiul de mai jos, pentru a vă dovedi dvs. înșivă că... se poate.

Situația: _____

Rezolvarea mea: _____

Situația: _____

Rezolvarea mea: _____

Creativitatea trebuie să aibă un țel

Definiți utilitatea

Pentru ca o realizare să aibă valoare creativă trebuie să aveți în vedere un al doilea aspect: rezultatul trebuie să-și găsească utilitatea. Trebuie să se dovedească o cât de mică posibilitate de utilizare practică, altfel am putea numi orice combinație de elemente cunoscute o realizare creativă.

Un exemplu: Aveți nevoie de „transparență" printre actele dvs. din dulap. Dacă veți începe să colorați biblioraf-turile, nu ați rezolvat problema. Doar ordonarea culorilor pentru anumite tipuri de acte vă va conduce creativ spre țelul dumneavoastră: mai ușor de văzut = mai ușor de găsit.

Desigur, vă puteți exersa și perfecționa creativitatea. Tocmai acest lucru îl puteți obține folosind tehnicile creativității.

Scanned with OKEN Scanner

Ce realizează tehnicile creativității

Evitați „vechile canoane“

Tehnicile creativității au fost dezvoltate pentru a vă ajuta să părăsiți mai ușor căile bătătorite și pentru a vă stimula în același timp în „producerea“ cât mai multor idei. De fapt, una nu poate funcționa fără cealaltă, pentru că numai atunci când renunțați la soluțiile cunoscute, pe care le găsiți poate instantaneu, veți putea descoperi căi neobișnuite și deschizătoare de noi orizonturi.

Autotestare

Notați 10 cuvinte pe care le asociați cuvântului „roșu“. Nu vă opriți înainte de a completa în întregime această listă.

Asociațiile dvs. la cuvântul „roșu“:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

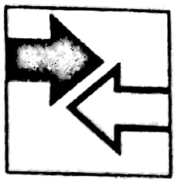
Perseverați!

Probabil, prima asociere a fost „sânge“, iar pe urmă ați găsit repede și alte cuvinte. Dar cu cât este mai lungă această listă, cu atât vă vin mai greu ideile și cu atât sunt ele mai neobișnuite.

Pentru a rezolva o problemă aveți nevoie de o mulțime de idei din care să puteți alege soluția potrivită. Utilizând tehnicile creativității, veți învăța, de fapt, să fiți eficienți.

Scanned with OKEN Scanner

Brainstorming



Lăsaţi ideile să curgă

Cea mai cunoscută tehnică a creativităţii este brainstorming. Adunaţi, singur sau cu ajutorul unui grup de colaboratori, soluţii pentru o anumită problemă. Nu are importanţă cât de utile sau inutile par acestea în prima fază. Daţi frâu liber gândurilor, având grijă doar să vă notaţi ideile. Sună foarte simplu şi este într-adevăr simplu, dacă luaţi în considerare câteva reguli.

Asemenea oricărei tehnici a creativităţii, şi brainstorming aduce cele mai bune rezultate dacă o folosiţi într-un mic grup. Din această cauză, regulile privesc situaţia grupului. Ele sunt însă valabile şi în cazul lucrului individual, după ce s-au modificat corespunzător.

Pentru o procedură brainstorming de succes trebuie avute în vedere următoarele condiţii:

Un scop clar

- Premisa este o sarcină sau un ţel formulat clar, care va fi obiectivul respectivei şedinţe.

- Numărul optim de participanţi activi este între şase şi opt. Timpul necesar unei şedinţe de brainstorming este de o jumătate de oră.

Ideile se vor exprima verbal

- Ca introducere, moderatorul va prezenta ordinea de zi, după care va ruga participanţii să-şi exprime cu voce tare ideile.

- Aveţi nevoie de un moderator care să noteze ideile clar pentru toată lumea (de exemplu, folosind flipchart sau retroproiectorul), care să ţină cont de reguli şi care să motiveze participanţii, dacă după 10 minute ideile încep să curgă mai greu.

Scanned with OKEN Scanner

Cinci reguli pentru un brainstorming creativ

Nu comentaţi ideile dvs. sau ale altora

În faza producerii de idei sunt valabile următoarele reguli:

- Nu faceţi aprecieri, fie ele pozitive sau negative, nu faceţi nici un fel de comentariu.
- Cantitatea înaintea calităţii.
- Toate ideile vor fi scrise clar şi la vederea tuturor.
- Ideile altora vor fi luate în discuţie şi dezvoltate.
- Divagaţiile sunt dorite.

Distrugeţi cenzura interioară

Prima regulă este deosebit de importantă, pentru că, de cele mai multe ori, noi înşine suntem cei care stăm în calea creativităţii noastre, prin aceea că în minte ne stăruie ideea unei cenzuri care califică multe dintre propriile idei ca aiurite, nefolositoare sau nerealizabile şi, ca urmare, nici măcar nu le mai exprimăm.

De cele mai multe ori, acestea sunt ideile care, după prelucrare, pot rezolva problema. Sau sunteţi de părere că acei „nebuni" care s-au gândit ca în locul unui magazin să-şi vândă mărfurile prin intermediul catalogului de produse meritau cu vârf şi îndesat să fie ţinta tuturor băşcăliilor?

Aprecierea ideilor

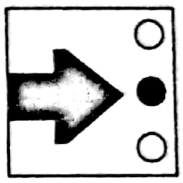
Experţii apreciază

Doar dacă aveţi o colecţie de idei puteţi trece la aprecierea acestora. Aici, divagaţiile nu mai sunt de dorit. Dura realitate şi o apreciere realistă a punerii în practică trebuie să primeze. Această muncă poate să dureze şi este preferabil să fie făcută de către specialişti sau experţi. Ei nu trebuie neapărat să fi participat la culegerea de idei.

Scanned with OKEN Scanner

Nu este vorba doar de o prelucrare de specialitate a ideii, ci de adunarea elementelor viabile conținute în multitudinea de idei sau a variantelor de dezvoltare care rezultă din acestea. Astfel, și experții vor fi invitați să uite de convenționalism. Și chiar dacă nu se poate materializa nimic, această acțiune nu înseamnă pierdere de timp, pentru că, în sfârșit, ați avut șansa să alegeți dintr-o varietate de idei pe cele mai bune.

Exemplu de rezolvare creativă a unei probleme



Edward de Bono, un expert în domeniul creativității, s-a confruntat la un moment dat cu următoarea problemă:

O companie americană de telecomunicații și-a instalat într-un centru comercial mai multe cabine telefonice, în speranța rotunjirii cifrei de afaceri. Într-adevăr, cabinele erau utilizate, dar profitul de pe urma acestora era mizerabil. S-a constatat că aceste cabine erau frecventate în special de doamne de vârsta a treia care, furate de peisaj, vorbeau până la consumarea integrală a timpului disponibil, blocând astfel folosirea cabinei de către alți clienți.

Constructorii erau pe cale de a desființa aceste cabine, chiar înainte de acoperirea cheltuielilor. Edward de Bono a găsit însă o rezolvare extrem de simplă: a umplut receptoarele cu plumb. Astfel, în scurt timp, mâna vorbitorului amorțea, iar el scurta convorbirea, făcând loc următorului client. Utilizate cu noile receptoare, cabinele telefonice au adus câștigul scontat. ●

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Brainwriting

Fixaţi-vă ideile în scris

O tehnică înrudită cu brainstorming este aşa-numita brainwriting. Diferenţa este că, de data aceasta, ideile vor fi exprimate în scris de către participanţi. Regulile specificate anterior sunt valabile, dar în acest caz nu mai aveţi nevoie de moderatorul care să stimuleze participanţii.

Avantajele brainwriting-ului:

- Se economisesc cheltuielile aferente moderatorului.

Şi timizii au o şansă

- Ideile vor fi anonime, atâta timp cât nimeni nu trebuie să le prezinte cu voce tare. Acest lucru dă o şansă şi persoanelor mai timide. Procedura este un avantaj şi în grupurile structurate ierarhic, pentru că nimeni nu este ispitit să se orienteze după ideea superiorului.

Se continuă la fel ca la brainstorming. Se dă tema unui grup format din şase-şapte participanţi. Fiecare primeşte câte o coală de hârtie pe care îşi va nota ideile. După câteva minute se adună foile la mijlocul rândului şi acestea circulă de la unul la altul. În acest fel, participanţii se vor inspira şi vor produce alte idei. Apoi, foile se vor schimba din nou, până în momentul în care fiecare a citit foile tuturor celorlalţi participanţi. Toată această mişcare nu trebuie să dureze mai mult de o jumătate de oră.

În final se trece la faza aprecierii ideilor şi a dezvoltării aplicaţiilor practice bazate pe acestea.

Scanned with OKEN Scanner

Metoda 6-3-5

O variantă a brainwriting-ului este metoda 6-3-5, o metodă ceva mai formalizată. Se numeşte astfel pentru că participă şase persoane care produc trei idei în cinci minute, deci 108 idei în 30 de minute.

108 idei în 30 de minute

Fiecare participant primeşte un formular, de tipul celui prezentat la pag. C 30/012, şi scrie pe primul rând trei idei. După cinci minute, dă formularul mai departe şi primeşte un altul pe care notează trei noi idei pe următorul rând.

Ca şi în cazul metodei brainwriting, nimeni nu trebuie să comenteze rezolvările propuse deja de ceilalţi participanţi pe respectiva foaie, dar oricare dintre cei prezenţi se poate inspira din ideile colegilor, ba chiar le poate dezvolta sau îmbogăţi, acestea fiind, de fapt, şi motivele pentru care formularele circulă între participanţi.

După alte cinci minute, mişcarea se va produce din nou şi tot aşa mai departe, până când oricare dintre cei prezenţi a prelucrat o dată fiecare formular. Şi în acest caz, faza următoare este cea a aprecierii şi a dezvoltării aplicaţiilor practice.

Scanned with OKEN Scanner

Întrebare:	Ideea 1	Ideea 2	Ideea 3
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Scanned with OKEN Scanner

Condiţii pentru creativitate

Dacă începeţi să lucraţi cu tehnicile creativităţii, daţi timp suficient atât colaboratorilor, cât şi dvs. pentru a exersa această neobişnuită metodă de lucru. Poate că primele şedinţe nu vor aduce propuneri novatoare, dar puteţi să vă aşteptaţi la succes dacă aplicaţi următoarele instrucţiuni:

Listă de control: 11 condiţii pentru stimularea creativităţii

- ☐ Atmosfera este relaxată.
- ☐ Se poate comunica deschis.
- ☐ S-au ales participanţii cei mai competenţi, cei mai potriviţi pentru această temă.
- ☐ Nu există presiunea timpului.
- ☐ Se încurajează şi se laudă „divagaţiile".
- ☐ Se lucrează în echipă: ideile sunt produse de întreaga echipă.
- ☐ Nu se fac discriminări ierarhice.
- ☐ Participanţilor le face plăcere să lucreze.
- ☐ Fiecare idee este salutată.
- ☐ Nu există tabuuri.
- ☐ Prelucrarea ulterioară a ideilor este adusă la cunoştinţa participanţilor.

Scanned with OKEN Scanner

Tehnici de creativitate. Privire de ansamblu

Metode eficiente pentru idei creative. Care sunt cele mai bune tehnici de creativitate şi cum le puteţi exploata la maximum

Ce este creativitatea şi cum o dobândiţi – pag. C 30a/002

Evitaţi cele 5 obstacole frecvente în calea creativităţii – pag. C 30a/004

Ce împiedică şi ce susţine creativitatea – pag. C 30a/005

Învăţaţi să gândiţi... ilogic – pag. C 30a/006

Avantajele creativităţii individuale sau în grup – pag. C 30a/008

Tehnici de creativitate. Cum apar ideile noi – pag. C 30a/008

4 principii care ajută în rezolvarea problemelor – pag. C 30a/009

Ce tehnici de creativitate vă ajută în rezolvarea problemelor tipice din viaţa firmei – pag. C 30a/012

Şedinţele de creativitate: Stabiliţi premisele corecte – pag. C 30a/013

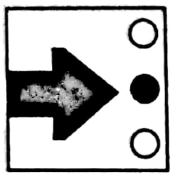
Listă de control pentru munca de creaţie – pag. C 30a/016

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Vă rugăm să inseraţi acest material în continuarea capitolului **C 30 (Creativitatea).**

Despre ce este vorba:
Gândirea creativă nu mai este de mult apanajul artiştilor, inventatorilor şi savanţilor. Acum se caută creativitate în toate domeniile. Cine vrea să avanseze trebuie să vină cu idei noi. Cu această lucrare începem o serie de articole pe tema „Tehnici de creativitate". Mai întâi, vă prezentăm o privire de ansamblu asupra metodelor şi informaţiilor de care aveţi nevoie pentru munca de creaţie.



Toată lumea are nevoie de creativitate. Creativitatea se poate învăţa

V-aţi confruntat vreodată cu situaţia în care, într-o şedinţă pentru rezolvarea unor probleme, după solicitarea dvs. de a veni cineva cu propuneri, s-a aşternut o linişte apăsătoare? Acum vă puteţi pune întrebarea câţi dintre angajaţii dvs. sunt capabili să aducă idei noi. Dacă cei pe care se bazează întreg colectivul sunt doar câţiva, înseamnă că lucrurile nu merg bine şi că este timpul pentru o schimbare. Sarcinile creative nu trebuie să revină doar celor „inventivi".

Creativitate prin exerciţiu, tehnică şi premise corecte

Astăzi, ideile creative sunt cerute în aproape toate profesiile. Creativitatea nu ţine doar de domenii precum design, arhitectură sau proiectarea unor noi produse. Ea a devenit o forţă redutabilă şi în domeniul serviciilor, al metodelor de lucru sau chiar în îmbunătăţirea vieţii de zi cu zi. Este bine de ştiut: creativitatea se poate învăţa. Este o chestiune de exerciţiu, de tehnică şi de stabilire corectă a premiselor.

Ce este creativitatea şi cum o dobândiţi

Folosiţi subconştientul

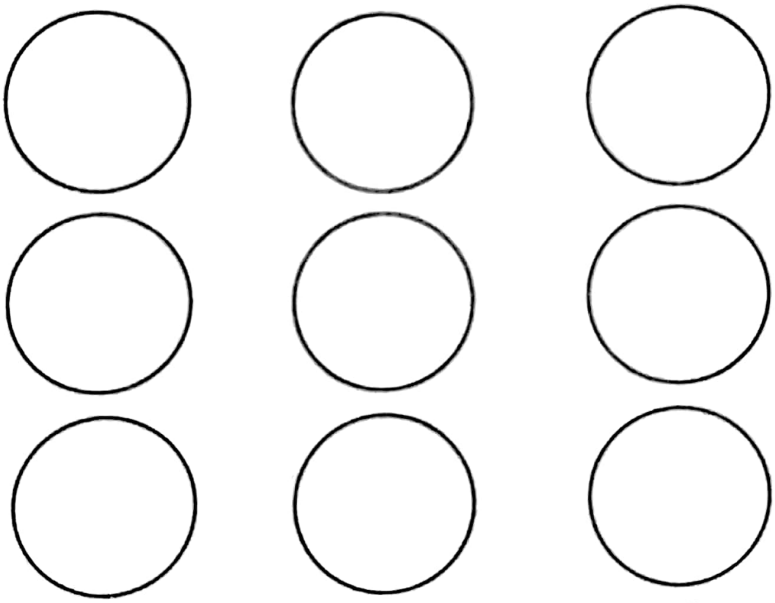
Creativitatea se bazează pe combinarea diferitelor imagini, impresii şi cunoştinţe. Să fii creativ înseamnă să

Scanned with OKEN Scanner

folosești la maximum informațiile din subconștient. Verificați și dvs. acest lucru. Faceți-vă timp câteva minute înainte de a citi mai departe și efectuați testul.

Exercițiu de creativitate 1: Asocieri spontane pe tema cercului

Umpleți cele 9 cercuri cu idei concrete, astfel încât fiecare cerc să se transforme într-o imagine. Interesează asocierile spontane pe tema cercului. Pentru a spori gradul de dificultate, nu aveți voie să depășiți linia cercului. Limită de timp: 3 minute.



Ce asociați „cercului"?

Ați putut umple toate cercurile? Ați avut la fiecare cerc o idee nouă (cum ar fi o față zâmbitoare, un capac, o privire prin telescop) sau ați variat o anumită idee (de exemplu, monede cu înscrisuri diverse)?

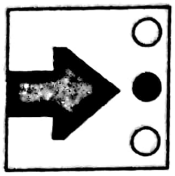
Îndrăzniți!

Poate nu vi s-a părut simplu să umpleți cele 9 cercuri. Aceasta s-ar datora faptului că nu sunteți obișnuit cu „gândirea transversală". Sau nu ați putut trece de anumite obstacole, ați găsit o idee sau alta prea îndrăzneață și nu ați avut curaj să o exprimați.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Tocmai aici se află „secretul" celor creativi: orientarea spre soluţii neobişnuite, imprevizibile şi faptul că pot trece cu uşurinţă peste blocaje de gândire. Gândirea creativă poate fi exersată şi dezvoltată numai dacă sunt îndeplinite anumite condiţii.



Evitaţi cele 5 obstacole frecvente în calea creativităţii

Susţineţi activitatea creativă

1. Cine vrea să fie creativ trebuie să fie pregătit să meargă pe drumuri noi. Teama de risc, mulţumirea de sine, comoditatea sunt însuşiri care sufocă gândirea creativă. Oamenii creativi se evidenţiază prin motivare, flexibilitate, curaj şi curiozitate pronunţată. Trebuie să vă dezvoltaţi şi dvs. aceste calităţi!

Obstacole: problemele...

2. Supărările, tensiunile şi problemele afectează procesul creativ. Nu veţi avea cine ştie ce rezultate dacă la serviciu sau acasă aveţi probleme.

... sau atmosfera negativă

3. Pentru şefi: fiţi atent la barierele de creativitate pe care le reprezintă comportamentul autoritar sau antipatiile între colegi şi încercaţi să le depăşiţi.

Scanned with OKEN Scanner

Ce împiedică şi ce susţine creativitatea?

Factori inhibatori	Factori de susţinere
Atitudini de bază Persistenţa în rutină Pierderea interesului Teama de risc, nesiguranţa Comoditatea Mulţumirea de sine Neasumarea răspunderii Mania de a critica Pesimismul Ideile preconcepute Nerăbdarea	**Atitudini de bază** Pofta de muncă, flexibilitatea Interesul pentru nou, pentru lucrurile neobişnuite Încrederea în propriile capacităţi/idei Disponibilitatea de a învăţa Gândirea responsabilă Gândirea pozitivă Deschiderea către nou Răbdarea
Atmosfera de lucru Comportament autoritar Antipatii Presiunea timpului Bruiaj (acustic sau optic)	**Atmosfera de lucru** Colegialitate, calităţile şefilor Spirit de echipă Simpatii Suficient timp liber Atmosferă optimă de lucru
Simptome fizice şi psihice Oboseala, foamea/setea Senzaţia de frig/cald Durerea, frica	**Simptome fizice şi psihice** Starea de sănătate, echilibrul sufletesc, seninătatea

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

... indispoziție fizică...

4. Factorii fizici joacă și ei un rol important în procesul de creație. Cum v-ați simțit când ați completat cele 9 cercuri? V-a fost prea cald sau prea frig? V-a fost foame sau ați avut alte nevoi care v-au scăzut concentrarea? Înainte de o activitate creativă, aveți grijă la factorii perturbatori cum ar fi gălăgia, anumite mirosuri puternice sau lumina stridentă.

... lipsa de timp

5. Un management al timpului ineficient sau inexistent influențează negativ creativitatea. O zi de muncă încărcată nu oferă timp pentru dezvoltarea propriilor idei. Încercați să planificați puțin timp liber – oricât de ciudat ar suna – în timpul săptămânii!

Învățați să gândiți... ilogic

Logica poate afecta imaginația

Găsirea ideilor ține de jumătatea dreaptă a creierului, pe care oamenii o neglijează de obicei în gândirea logică. Gândirea liberă – deci nu cea condusă de jumătatea stângă a creierului (intuitivă) – este un punct de plecare pentru munca de creație.

Învățați să aduceți din subconștient imagini, cunoștințe și sentimente și să le recombinați! Cu cât mai ciudate și ieșite din comun sunt ideile, cu atât mai mult crește potențialul creativ!

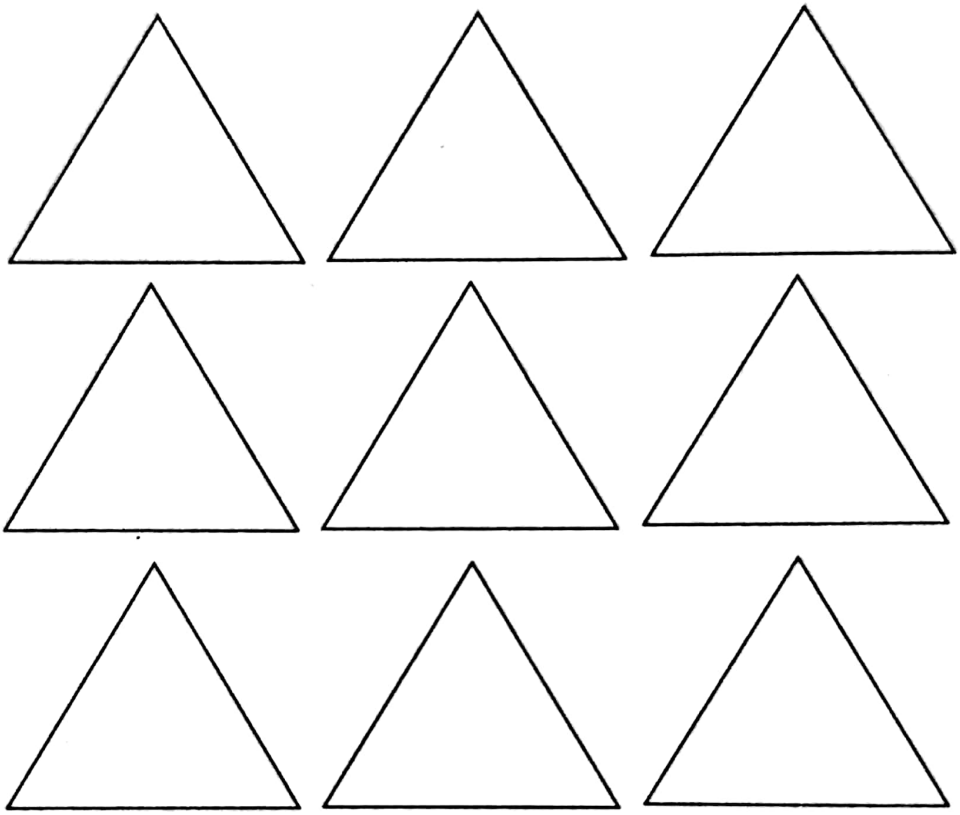
Rezultate mai bune prin exerciții

Abilitatea în folosirea anumitor procedee de gândire se poate ascuți prin antrenament. Exercițiile de creativitate ajută la interiorizarea gândirii asociative și intuitive. Testele de creativitate se aseamănă cu cele de inteligență. Prin exersare progresivă, veți avea rezultate din ce în ce mai bune.

Verificați-vă încă o dată potențialul creativ. În 3 minute, umpleți cele 9 triunghiuri după același principiu ca și în exercițiul anterior.

Scanned with OKEN Scanner

Exerciţiu de creativitate 2: Asocieri spontane pe tema triunghiului



Ce asociaţi „triunghiului“?

Aţi avut un rezultat mai bun? Cu siguranţă aţi fost mai pregătit şi aţi reacţionat mai repede. În cazul în care aţi avut la fel de puţine idei ca la început, folosiţi noile cunoştinţe despre blocajele de creativitate şi gândiţi-vă la cauze!

În echipă sau pe cont propriu?

În grup: idei variate

Munca în echipă este mai fructuoasă din următorul motiv: diversele orizonturi de cunoaştere au ca rezultat mai multe idei creative. În plus, mai este şi inspiraţia reciprocă, pentru că, înainte de toate, căutarea de idei în grup oferă mai multe soluţii.

Un efect psihologic important al dinamicii grupului este că rezultatele sunt susţinute şi în transpunerea lor de către cei

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

care le-au elaborat. Din contră, un singur cap creativ are nevoie, în aceleași circumstanțe, de o capacitate mai mare de a-și impune propriile idei.

Individual: neperturbat

Aproape toate metodele prezentate pot fi folosite și de persoanele care preferă munca pe cont propriu. Avantajul creativității la aceste persoane este că ideile se dezvoltă în liniște, pot fi alese anumite căi de rezolvare și soluții.

Tabel: Avantajele creativității individuale sau în grup

Avantajele creativității în grup:	Avantajele creativității individuale:
■ volumul mai mare de cunoștințe sporește cantitatea și calitatea ideilor ■ motivație și inspirație reciproce ■ situația de învățare: cât de aproape sunt ceilalți de o problemă? ■ depășirea obstacolelor tipice împreună ■ transpunere solidară a ideilor	■ este posibilă dezvoltarea ideilor în liniște ■ se poate urma o strategie/linie personală ■ excluderea blocajelor sociale de gândire ■ sporirea încrederii în sine

Tehnicile de creativitate. Cum apar ideile noi

Creația presupune două etape succesive de operații:

➔ producerea unui mare număr de informații și idei utile pentru un anumit subiect;

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

→ transformarea acestui material într-un proces (acţiune, comunicare) capabil să modifice situaţia reală.

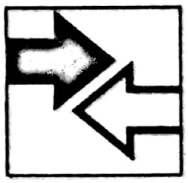
În fiecare din aceste faze, dar mai ales în perioada de pregătire iniţială, este necesar să dispunem de o rezervă de date şi puncte de vedere pertinente. După Eduard de Bono, autorul mai multor lucrări de referinţă în domeniul creatologiei, „gândirea este pierderea de timp care are loc între percepţie şi acţiune". Productivitatea creativă vizează să reducă tocmai această pierdere de timp. Dar fără păstrarea calităţii percepţiei, ca şi a calităţii acţiunii, nu mai poate fi vorba de creaţie, ci de un simplu reflex condiţionat.

Dar pentru că există tot atâtea demersuri creative câte situaţii concrete şi indivizi creatori, este nevoie de proceduri şi tehnici care să fie obiective practice. În timp ce exerciţiile de creativitate servesc la antrenarea capacităţii de gândire asociativă, tehnicile de creativitate ating direct scopul – rezolvarea concretă a problemelor.

Noi posibilităţi de rezolvare

Scopul acestor tehnici este să vă susţină în demersul dvs. de a găsi idei pentru rezolvarea unor probleme. Acest lucru vă poate fi de mare ajutor, chiar atunci când soluţiile propuse deviază de la problema iniţială. Se pot obţine rezultate nebănuite, care duc la noi posibilităţi de rezolvare.

4 principii care ajută în rezolvarea problemelor



Toate tehnicile de creativitate se bazează pe unul dintre următoarele patru principii:

Asocieri

A) Pe o temă dată se fac asocieri libere.

Analogii

B) Se formulează analogii cu alte domenii şi se ajunge la rezolvarea problemei pe căi ocolite.

RENTROP & STRATON

Procedee de gândire

C) Procedeele de gândire sunt conduse intenționat în anumite direcții.

Analiza problemelor

D) Problema este descompusă în mai multe elemente și se adună laolaltă rezolvările posibile.

Dintre cele 100 de tehnici de creativitate care s-au dezvoltat în ultimii 50 de ani, am ales pentru dvs. opt pe care le vom prezenta în continuare (în paranteză sunt notate principiile după care se va lucra). Acestea sunt următoarele:

Cele mai cunoscute 8 tehnici

- Brainstorming (A)
- Tehnica bilețelelor (D)
- Metoda 6-3-5 (A)
- Intuiția semantică (B)
- Sinectica (B)
- Metoda imaginilor (B)
- Lista de control Osborn (C)
- Depozitul morfologic (D).

Grade de dificultate diferite

Brainstormingul și *Metoda 6-3-5* sunt cele mai simple tehnici și le puteți practica imediat, fără probleme. Celelalte necesită o pregătire specială.

Exersați, nu renunțați!

Și aici se potrivește deviza: Exercițiul face maestrul! Așa că nu vă descurajați dacă nu obțineți rezultatele! Gândiți-vă că munca de creație cere eforturi și străduiți-vă să perseverați. Tehnica se perfecționează încetul cu încetul și veți fi surprins de rezultatele obținute.

Scanned with OKEN Scanner

Cunoaşterea problemei, indispensabilă

Desigur, utilizarea acestor tehnici presupune o preocupare intensă pentru problemele concrete. Cunoştinţele de specialitate sunt baza rezolvării unor probleme specifice. Este vorba de o regulă de joc importantă: cu cât mai solidă este baza cunoştinţelor, cu atât sunt posibile mai multe variante.

Cum să alegeţi metoda potrivită

Trebuie să ştiţi să alegeţi metoda potrivită pentru rezolvarea fiecărui tip de problemă. Pentru aceasta, trebuie să ţineţi cont de anumiţi factori.

Condiţii:

Astfel, va trebui să luaţi în considerare următoarele:

timpul disponibil

- Timpul disponibil: brainstormingul se poate realiza de exemplu în 45 de minute, pe când depozitarea morfologică vă solicită 2-3 ore.

... numărul participanţilor

- Numărul participanţilor: de exemplu, metoda 6-3-5 este ideală pentru 6 persoane, în timp ce la brainstorming pot participa foarte bine şi 12 persoane.

... experienţa participanţilor

- Experienţa participanţilor într-o anumită metodă. Dacă aşteptaţi rezultate imediate, trebuie să alegeţi metoda în care participanţii au deja experienţă şi exerciţiu. O nouă tehnică poate fi întrebuinţată atunci când aveţi mai mult timp la dispoziţie.

... privirea de ansamblu

- În pagina următoare veţi găsi mai multe exemple de probleme comune, ca şi ordinea în care se pot folosi metodele de creativitate. Totuşi, brainstormingul se dovedeşte a fi cea mai flexibilă cale în rezolvarea mai multor tipuri de probleme. Mai multe informaţii pe acest subiect, în capitolul C 30b *„Tehnici de creativitate: Brainstorming"*, pe care îl veţi primi într-o actualizare viitoare.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Privire de ansamblu: Probleme tipice în viaţa firmei: Ce tehnici de creativitate vă ajută în rezolvarea lor?

Problema specifică	Tehnicile potrivite							
	Brainstorming	Tehnica bileţelelor	Metoda 6-3-5	Intuiţia semantică	Sinectica	Metoda imaginilor	Lista de control Osborn	Metoda morfologică
Idei pentru produse/servicii noi	✓	✓	✓					✓
Crearea logo-ului firmei	✓		✓	✓				
Măsuri în publicitate/stimularea vânzărilor	✓	✓	✓					
Probleme tehnice					✓			
Chestiuni de design	✓				✓		✓	✓
Îmbunătăţirea produselor/serviciilor existente	✓	✓					✓	✓
Căutarea de noi clienţi	✓		✓			✓		
Micşorarea costurilor	✓		✓				✓	✓
Organizarea de manifestări	✓	✓				✓		
Reglarea unor conflicte	✓	✓				✓		
Dezvoltarea unor concepte				✓	✓			
Îmbunătăţirea metodelor de lucru	✓	✓	✓				✓	✓
Măsuri de perfecţionare a angajaţilor	✓	✓	✓					

2/2002, pag. 42

Scanned with OKEN Scanner

Şedinţe de creativitate: Stabiliţi premisele corecte

8 trucuri pentru şedinţele de creativitate în grup

Omogenitatea echipei

1. Echipa ar trebui să aibă, de regulă, între 5 şi 8 participanţi, pe cât posibil din diverse domenii de activitate. Aşa veţi obţine un volum mare de cunoştinţe şi, în consecinţă, cantitate şi calitate a ideilor.

2. Nu trebuie adunate laolaltă persoane din diferite niveluri ierarhice. Niciodată nu formaţi o grupă dintr-un şef şi angajaţi, pentru că ar putea interveni obstacole de comunicare.

3. Din acelaşi motiv, nivelul de pregătire a participanţilor ar trebui să fie, pe cât posibil, omogen!

Moderatorul

4. În special la tehnicile complexe, echipa trebuie să aibă un moderator. Sarcina lui este să explice participanţilor metoda, să asigure respectarea regulilor, să vizualizeze ideile, să aplaneze conflictele. El trebuie să menţină o atmosferă propice pentru găsirea ideilor.

Timpul şi locul ales

5. La o atmosferă pozitivă de lucru contribuie şi alegerea optimă a locului şi a timpului. Alegeţi o iluminare suficientă, dar nu stridentă, o temperatură optimă a camerei, aerisire bună, scaune comode şi cât mai puţin zgomot. Închideţi telefoanele mobile.

Contactul ochilor

6. Alegeţi locul şedinţei aşa încât fiecare participant să poată vedea feţele celorlalţi. Acest lucru creşte motivaţia şi sentimentul de solidaritate.

7. Nu programaţi şedinţa de creativitate când participanţii sunt obosiţi. În funcţie de importanţa problemei,

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

planificaţi ora şedinţei, dacă este posibil, într-o zi liniştită, în care puteţi conta pe atenţia participanţilor.

8. Tot din acest motiv, nu planificaţi şedinţa după o masă încărcată. Aveţi însă la îndemână snacks-uri şi răcoritoare.

Mijloacele necesare

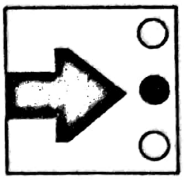
- Lumină naturală şi diaproiector sau computer cu proiector – pentru prezentarea problemei
- Modele, broşuri, rapoarte – pentru ilustrarea problemei
- Tablă magnetică pentru vizualizarea ideilor. Important: ideile deja prezentate trebuie să fie vizibile pentru fiecare participant
- Creioane colorate sau carioci, pentru diverse clasificări
- Hârtie şi creion, pentru ca fiecare participant să-şi poată lua notiţe
- Plastilină pentru prezentarea ideilor (în design sau în chestiuni de construcţie)
- Indicator
- Un copiator, în eventualitatea în care trebuie să împărţiţi foi cu rezultatele obţinute

Sfatul nostru

Toate aceste mijloace vă folosesc din 2 motive:
1. O prezentare clară a problemei.
2. Nici o idee nu trebuie pierdută.

Scanned with OKEN Scanner

Reguli clare de joc



Pentru ca ideile să se dezvolte firesc şi să nu se piardă, trebuie respectate anumite reguli de joc:

8 reguli pentru echipă

1. (Aproape) totul este permis!
2. Cantitatea este înaintea calităţii!
3. Nu vă concentraţi asupra formulărilor frumoase!
4. Ideile să fie cât mai scurte!
5. Prinderea ideilor din zbor este permisă!
6. Nu evitaţi repetiţiile!
7. Criticile şi discuţiile, mai târziu!
8. Frazele „distructive" sunt interzise!

Frazele „distructive" (din regula 8) sunt cele care valorizează negativ şi direct alte idei. Ele ilustrează, cel mai des, relaţii defectuoase (antipatii, ierarhii).

Frazele distructive blochează ideile

- Da, dar...
- Nu e aşa, pentru că...
- Aţi mers prea departe cu...
- Asta nu va merge niciodată!
- Am mai încercat asta.
- Nici nu poate fi vorba de...
- Este prea devreme/târziu pentru...

Sfatul nostru

Lăsaţi la vedere pe masă aceste reguli şi frazele „distructive" de mai sus. Moderatorul îşi poate aminti o regulă sau o frază printr-o simplă privire rapidă.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Reguli valabile şi individual

Şi în cazul lucrului individual, regulile de joc au un rol important. Ele vă ajută să depăşiţi obstacolele interne şi să vă sporiţi creativitatea. De asemenea, reţineţi frazele „distructive", pentru a le evita în procesul găsirii ideilor.

Cu ajutorul listei de control de mai jos, puteţi stabili dacă aţi trasat premisele corecte în procesul de creativitate.

Listă de control pentru munca de creaţie

☐ Aţi conturat precis problema?

☐ Aţi ales o tehnică de creativitate?

☐ Sunteţi motivat pentru o astfel de muncă?

☐ Vă simţiţi bine fizic şi psihic?

☐ Sunteţi bine pregătit în domeniu?

☐ Aveţi suficient timp la dispoziţie?

☐ Este atmosfera de lucru agreabilă?

☐ Aţi eliminat factorii perturbatori?

☐ Sunteţi conştient de blocajele de gândire?

☐ Aţi interiorizat regulile de joc?

☐ Aveţi la dispoziţie toate mijloacele?

Scanned with OKEN Scanner

D
06

7 motive care împiedică luarea deciziilor

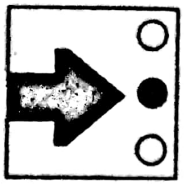
Procesul decizional, pas cu pas – de la pag. D 06/004

Deciziile presupun informare
Listă de control pentru căutarea informaţiilor,
la pag. D 06/007

Cum să luaţi cea mai bună decizie –
de la pag. D 06/007

Decizii rapide şi sigure în 13 paşi
Listă de control la pag. D 06/012

Scanned with OKEN Scanner



„Mai bine o decizie greşită decât nici una" este motto-ul preferat al dlui Popescu. „Nu-i suport pe cei care amână totul la nesfârşit şi care, de fapt, nu ştiu ce vor" – zice el cu năduf. Dl Popescu are destui asemenea clienţi şovăitori şi se supără de fiecare dată când, în ciuda sfaturilor lui competente, aceştia dau din colţ în colţ, neputându-se decide ce să cumpere. Dl Popescu este ferm convins că lui nu i se pot întâmpla asemenea „chestii". Cu toate acestea, dacă i-aţi sta prin preajmă atunci când citeşte meniul la restaurant, l-aţi putea auzi mormăind: „Pui «Curry»? Sună grozav. Dar şi pulpa de mistreţ în aspic e tentantă. Cu toate că, în clipa asta, aş avea poftă de-o tocăniţă cu mujdei. Au şi păstrăv? Totuşi, dacă mă gândesc la pui..."

Când sunteţi nevoit să luaţi decizii

Luaţi o decizie atunci când, din mai multe variante de acţiune, alegeţi una pe care o şi transpuneţi în practică, iar celelalte posibilităţi nu le mai luaţi în seamă, cel puţin pe moment.

Spontan sau chibzuit, în funcţie de situaţie

Deciziile se pot lua spontan sau după o mai lungă chibzuire, pot fi mai degrabă intuitive sau mai degrabă raţionale. Nici una dintre aceste variante nu este mai bună sau mai rea decât celelalte. Problema şi situaţiile concrete determină de fiecare dată felul în care veţi decide.

7 motive care împiedică luarea deciziilor

Când intuiţia spune nu

Când luaţi o decizie, efortul dvs. este deopotrivă raţional şi intuitiv. Intuiţia, de exemplu, participă hotărâtor atunci când, deşi aveţi puţine informaţii la obiect, ştiţi „cu exactitate" că o anumită decizie este „perfectă".

Alteori, raţiunea vă spune că trebuie să luaţi neapărat o decizie şi, cu toate acestea, găsiţi fel de fel de motive

Scanned with OKEN Scanner

pentru a amâna momentul opţiunii. Această atitudine arată că, „instinctiv", nu sunteţi de acord cu decizia respectivă. În astfel de situaţii trebuie să vă scrutaţi atent sentimentele faţă de situaţia în care sunteţi pus să luaţi o decizie. Dacă nu clarificaţi problema, afectele dvs. vor sta mereu în calea deciziei pe care raţiunea v-o recomandă drept corectă. Pe scurt, este vorba despre:

- Blocajul instinctiv (afectiv)

Există şi alte motive care determină amânarea luării unei decizii sau chiar renunţarea la efortul de a opta în vreun fel sau altul:

- Nesiguranţa
- Lipsa informaţiilor
- Teama de consecinţe
- Perfecţionismul
- Frica de răspundere
- Ţeluri neclare

Nu există garanţii pentru hotărâri corecte

Nu există decizii „sigure"

De cele mai multe ori, adoptarea deciziei este afectată de lipsa unor informaţii necesare şi de nesiguranţă. În ziua de azi, volumul informaţiilor care trebuie prelucrate pentru a lua o decizie „sigură" este greu de cuprins. Din acest motiv, nu există decizii „corecte" sau „false". Trebuie să vă împăcaţi cu gândul că decizia adoptată de dvs. poate fi mai mult sau mai puţin potrivită situaţiei, dar niciodată perfectă.

După cea mai bună ştiinţă şi conştiinţă

Luarea deciziei va fi însoţită de nesiguranţă dacă problema vi se pare mult prea complicată, de nepătruns. Este valabil, ca şi până acum, să luaţi decizia conducându-vă după „cea mai bună ştiinţă şi conştiinţă", adică înţelegerea şi logica, pe de o parte, intuiţia şi morala, pe de altă parte.

Scanned with OKEN Scanner

Procesul decizional – pas cu pas

Decizia este ultimul pas al unui proces (procesul decizional). Găsiți aici un ghid cu ajutorul căruia puteți parcurge traseul optim atunci când sunteți nevoit să luați o decizie.

Procesul decizional este constituit din șapte pași:

- Pasul 1: Analiza situației
- Pasul 2: Definirea problemei propriu-zise
- Pasul 3: Pregătirea pentru luarea deciziei
- Pasul 4: Informarea (strângerea informațiilor necesare)
- Pasul 5: Prezentarea alternativelor
- Pasul 6: Evaluarea alternativelor
- Pasul 7: Luarea deciziei

Pasul 1: Analiza situației

Cum sună problema dvs.?

Descrieți factorii care determină situația respectivă și chibzuiți de ce trebuie sau de ce vreți, de fapt, să luați o hotărâre.

Pasul 1 pentru domnul Popescu: Întreprinzătorul nostru (optician) își face griji.
Cifra de afaceri i-a scăzut cu 10%.

Pasul 2: Definirea problemei propriu-zise

Precizați-vă problema

Analiza situației duce adesea la constatarea că problema nu este chiar cea bănuită de dvs. Doar atunci când ați definit cu precizie problema, vă puteți face o imagine asupra rezultatului pe care o să-l obțineți după luarea deciziei.

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 2 pentru domnul Popescu: Vorbind cu sine își dă seama că în ultimul an l-a preocupat foarte mult construirea propriei case, motiv pentru care a cam neglijat problemele firmei. De exemplu, a cultivat prea puțin contactele cu clienții. Aceasta este, de fapt, problema propriu-zisă. ●

Pasul 3: Pregătirea pentru luarea deciziei

Definiți-vă criteriile pe baza cărora veți decide

Definiți-vă criteriile care să vă ajute în luarea deciziei, iar mai târziu să vă folosească drept cadru de comparație în privința „oportunității" și a calității opțiunii dvs. Puteți considera criteriile și ca indicatori sau „piloni" în procesul de luare a deciziei. Unul dintre acești indicatori-pilon este stabilirea scopului. Pentru aceasta, va trebui să vă răspundeți la următoarele întrebări:

Supuneți-vă unui autosondaj

- ➜ Ce scopuri profesionale mi-am definit?
- ➜ În ce interval de timp?
- ➜ Care sunt rezultatele pe care mi le doresc, bazându-mă pe scopurile deja definite?
- ➜ Care este, în general, viziunea mea asupra unui standard de viață mai ridicat?
- ➜ Cum se modifică scopurile profesionale, cele de afaceri, calitatea vieții și a muncii odată cu luarea deciziei?

Dați răspuns acestor întrebări în scris, chiar dacă vă amintiți doar fragmente sau cuvinte-cheie, și completați-vă răspunsurile pe parcurs.

Pasul 3 în cazul domnului Popescu: Își stabilește scopul: dorește să își crească vânzările în următoarele 12 luni cu 10% și, în plus, să-și gestioneze programul de lucru în așa fel încât să nu-i fie afectat timpul liber. ●

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 4: Informarea

Această fază conține adunarea informațiilor necesare, inclusiv prin discuții cu persoanele direct implicate în cazul luării deciziei, cum ar fi, de exemplu, colaboratorii, familia sau prietenii.

Adunarea informațiilor consumă mult timp

Pentru adunarea informațiilor se consumă de cele mai multe ori mai mult timp decât a fost planificat, astfel încât există tentația scurtării acestei etape „stresante". Aceasta poate însemna însă omiterea unor informații importante. Pe de altă parte, dorința dvs. de a aduna cât mai multe informații, pentru a fi sigur că ați adoptat decizia cea mai potrivită, este la fel de periculoasă. Acesta este motivul pentru care greutatea îndeplinirii acestei pretenții v-ar putea folosi drept alibi în hotărârea de a nu mai lua nici o decizie.

Programați-vă o rezervă de timp

La acest pas este importantă durata. Dacă, din motive independente de dvs., trebuie să respectați niște termene, atunci programați-vă pentru această fază o rezervă mai mare de timp. Dacă durata depinde numai de dvs., stabiliți-vă termenul de luare a deciziei și, în funcție de acesta, termenul pentru finalizarea informării. Astfel, evitați ca informațiile adunate să fie deja depășite în momentul adoptării deciziei și nu veți mai fi nevoit să reluați – parțial sau total – informarea.

Apelați la sfaturile specialiștilor

În multe cazuri, luarea deciziei impune să vă completați nivelul de cunoaștere și, pe lângă materialul informativ, să beneficiați de consilierea unor experți. Cu ajutorul unor asemenea sfaturi puteți verifica valoarea informațiilor pe care le dețineți. Cu cât sunt mai bogate cunoștințele dvs. în domeniu, cu atât mai ușor veți putea constata dacă stadiul informării este suficient pentru luarea deciziei. Completarea „științei aferente luării deciziei" vă oferă o bună bază și vă ajută ca, ulterior, să luați decizii după decizii cu mult mai multă siguranță.

Următoarele întrebări au scopul de a vă ajuta la obținerea informațiilor de care aveți nevoie pentru rezolvarea problemei:

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control pentru căutarea informațiilor:

- ☐ Cine m-a ajutat într-o situație similară?
- ☐ Pe cine aș mai putea întreba?
- ☐ Ce specialiști s-au afirmat în acest sens?
- ☐ Care sunt uneltele de lucru de care mai am nevoie?
- ☐ De unde pot obține și alte informații?

Pasul 4 în cazul dlui Popescu: Își procură informații statistice, cumpără cărți de specialitate pe tema marketingului, participă la un seminar pe tema reclamei și a promovării imaginii firmei, discută cu colaboratorii și cunoscuții, ia legătura cu un consilier de afaceri. ●

Pasul 5: Precizarea alternativelor

Alternativele pot fi puse în balanță

Din pașii parcurși până acum se cristalizează treptat alternativele. Descrieți cât mai exact aceste alternative și puneți-le apoi într-o matrice. Realizați o balanță a deciziilor.

Cum să luați cea mai bună decizie

Puneți pe orizontală criteriile în funcție de care doriți să luați respectiva decizie, iar pe verticală treceți alternativele.

Pasul 5 în cazul dlui Popescu: Își notează ideile și rezultă:

A) consultarea agendei cu foștii clienți și cu clienții fideli; realizarea unui mailing adresat acestora, cu prezentarea celor mai recente modele de ochelari;

B) prezentarea noilor modele-sport în cadrul unor manifestări promoționale organizate la asociații sportive;

C) invitarea tuturor clienților la o acțiune de prezentare a liniei stilistice de primăvară în domeniul ramelor de ochelari;

D) invitarea clienților fideli într-o excursie de după-amiază la Muzeul opticii. ●

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

În final, stabilește criteriile importante pentru el:

- *Timpul afectat pentru sine*
- *Timpul afectat colaboratorilor*
- *Costurile*
- *Efectul asupra clienților*

Rezultatul este următoarea matrice:

Alternative	Timp consumat de Popescu	Timp consumat de colaboratori	Costuri	Efecte asupra clienților
A)				
B)				
C)				
D)				

Următorul pas al dlui Popescu este notarea efectelor fiecărei alternative în legătură cu cele patru criterii alese. Matricea va arăta, deci, astfel:

Al-ter-nat.	Timp consumat de Popescu	Timp consumat de colaboratori	Costuri	Efecte asupra clienților
A)	puțin (se ocupă de proiectarea conceptului)	mult (realizează mailing-ul)	mari (hârtie; tipar; expediere; salarii)	foarte bune (clienții obișnuiți devin fideli; ceilalți reacționează)
B)	mult	mediu	mici	bune (șanse mari de a atrage noi clienți)
C)	mult (proiectarea conceptului și a planului de acțiune)	mediu (pregătirea manifestării)	medii (onorariu consilier; mici cadouri promoționale)	foarte bune (atragerea vechilor clienți și păstrarea celor actuali)
D)	o jumătate de zi	mult (pregătire)	medii (transport; intrare muzeu; ghid; gustare)	potrivite (clienții fideli pot cointeresa și pe alții, povestind)

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 6: Evaluarea alternativelor

Criteriile dvs. alcătuiesc sistemul de „cenzură“

Cântăriți alternativele. Cu siguranță, nu toate criteriile au aceeași importanță pentru dvs. Utilizați în acest scop o scală numerică între 1 și 5, de exemplu. Desigur, puteți să alegeți și diviziuni de finețe. Dar nu uitați că, pe cât de dezvoltat este sistemul de „cenzură“, pe atât de mult crește și timpul afectat lui.

Pasul 6 în cazul dlui Popescu: Își evaluează criteriile în felul următor:

Menținerea timpului consumat de el însuși la cote mici: important	*= 4*
Menținerea timpului colaboratorilor la cote mici: importanță mijlocie	*= 3*
Economisirea costurilor: mai puțin important	*= 2*
Efectul asupra clienților: foarte important	*= 5*

Odată ce s-au cântărit criteriile și au fost descrise efectele alternativelor, nu mai rămâne decât evaluarea consecințelor pentru fiecare caz în parte. Pentru aceasta, folosiți spectrul de evaluare care este suficient, de exemplu de la 1 la 3. Și anume:

1 = criteriul s-a împlinit la limită

2 = criteriul are un efect mediu

3 = criteriul corespunde la cel mai ridicat nivel.

Dl Popescu completează matricea cu aprecierea consecințelor.

Scanned with OKEN Scanner

Alternat.	Timp consumat de Popescu	4 x	Timp consumat de colaboratori	3 x	Costuri	2 x	Efecte asupra clienților	5 x	
A)	puțin (se ocupă de proiectarea conceptului)	3 / 12	mult (realizează mailing-ul)	1 / 3	mari (hârtie; tipar; expediere; salarii)	1 / 2	foarte bune (clienții obișnuiți devin fideli; ceilalți reacționează)	3 / 15	32
B)	mult	1 / 4	mediu	2 / 6	mici	3 / 6	bune (șanse mari de a atrage noi clienți)	2 / 10	26
C)	mult (proiectarea conceptului și a planului de acțiune)	1 / 4	mediu (pregătirea manifestării)	2 / 6	medii (onorariu consilier; mici cadouri promoționale)	2 / 4	foarte bune (atragerea vechilor clienți și păstrarea celor actuali)	3 / 15	29
D)	o jumătate de zi	3 / 12	mult (pregătire)	1 / 3	medii (transport; intrare muzeu; ghid; gustare)	1 / 2	potrivite (clienții fideli pot cointeresa și pe alții, povestind)	2 / 10	27

Importanța diferită acordată criteriilor alese de dvs. ați exprimat-o prin factori. Multiplicați aprecierea făcută în fiecare caz cu factorul criteriului.

Dl Popescu multiplică factorul 4 (timpul consumat de el însuși) cu aprecierea alternativei A), și anume cu trei. Rezultatul: 12. Acest procedeu de multiplicare îl aplică tuturor alternativelor.

Mărimile astfel obținute reprezintă valori parțiale. Adunându-le, veți obține valorile totale.

Dl Popescu adună:

Alternativa A): $12 + 3 + 2 + 15 = 32$

Alternativa B): $4 + 6 + 6 + 10 = 26$

Alternativa C): $4 + 6 + 4 + 15 = 29$

Alternativa D): $12 + 3 + 2 + 10 = 27$

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 7: Luarea deciziei

Alternativa cu valoarea cea mai mare vă indică decizia

După obținerea valorii totale, pasul următor va fi ușor de făcut: Căutați valoarea cea mai mare și alternativa corespunzătoare acesteia. Felicitări! Tocmai ați aflat care este decizia optimă. Gândiți-vă însă că valorile matematice s-au obținut pe cale logică, dar, la urma urmei, se bazează pe aprecierile dvs. subiective. Dacă rezultatul vi se pare puțin probabil, aceasta ar putea însemna că la aprecierea numerică, bazată pe evaluarea dvs. subiectivă, s-a făcut o greșeală. De aceea, verificați încă o dată aprecierile făcute.

Pasul 7 în cazul dlui Popescu: Constată că cifra 32 este cea mai mare valoare obținută. Aceasta corespunde alternativei A). Deci abordarea directă a clienților folosind agenda personală. Este alternativa pe care o pune imediat în aplicare. Alternativa C) vrea să o aplice peste trei săptămâni. B) și D) sunt alternativele pe care le elimină pentru moment. Sunt idei pe care își propune să le folosească la următorul proces de luare a deciziei. ●

Cum puteți decide între două alternative de aceeași valoare

Dacă apar mai multe alternative cu aceeași valoare, atunci puteți lua o hotărâre „irațională" de genul: „Aceasta este alternativa care îmi place cel mai mult" sau „Înclin spre aceasta".

Dacă mai aveți timp la dispoziție, puteți continua cu faza adunării de informații, deci cu căutarea de argumente, contraargumente sau aspecte care au fost scăpate din vedere.

Scanned with OKEN Scanner

Luarea deciziei. Mai aveţi încă îndoieli?

Orice decizie presupune asumarea unor riscuri

În această situaţie ar trebui să cercetaţi dacă fiecare opţiune este însoţită de nesiguranţă sau în cazul acesta particular există ceva care justifică îndoielile dvs. Pot apărea detalii pe care nu le-aţi luat în calcul la fundamentarea deciziei: circumstanţele se pot schimba. De regulă, atunci când luaţi o decizie trebuie să fiţi pregătit pentru un oarecare risc.

Decizia pe care aţi luat-o în urma unei analize amănunţite, folosind tehnica pentru adoptarea unei decizii cu „cea mai bună ştiinţă şi conştiinţă", prezintă totuşi riscul minim. Aceasta vă dă mulţumire de sine, vă dă energie pentru realizarea scopului şi îmbunătăţirea calităţii vieţii dvs.

Decizii rapide şi corecte în 13 paşi
Listă de control

- ☐ Încercaţi să nu minimalizaţi problema propriu-zisă
- ☐ Apreciaţi dacă trebuie într-adevăr să acţionaţi
- ☐ Tranşaţi dacă este sau nu, până la urmă, problema dvs.
- ☐ Adunaţi informaţii
- ☐ Nu şovăiţi atunci când problema devine prea complicată
- ☐ Clarificaţi-vă propriile puncte de vedere
- ☐ Reacţionaţi în timp util
- ☐ Evitaţi concluziile pripite
- ☐ Stabiliţi-vă scopurile
- ☐ Formulaţi alternative
- ☐ Evaluaţi alternativele pe care le-aţi imaginat
- ☐ Descrieţi consecinţele fiecărei alternative
- ☐ Cântăriţi dacă decizia luată vă satisface pe deplin

Scanned with OKEN Scanner

D 09

Depozitarea – o obligaţie împovărătoare?

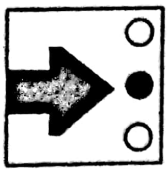
Soluţii pentru a găsi într-un minut orice act

Cum puteţi folosi optim spaţiul de depozitare – pag. D 09/003

Economisiţi peste două milioane de lei anual depozitând doar cu un biblioraft mai puţin

Trucuri pentru o bună organizare a documentelor
Listă de control – pag. D 09/014

Scanned with OKEN Scanner



„De ce n-ați răspuns invitației noastre la seminarul cu întreprinzătorii mici și mijlocii? Trebuia măcar să ne anunțați că nu veți participa." Doamna de la Camera de Comerț este supărată, iar Daniela V., consultant în management financiar, se simte frustrată. Din cauza unei mici neglijențe a pierdut o bună ocazie de a-și lărgi relațiile cu oamenii de afaceri și de a-și face cunoscută oferta de consultanță. Cine știe ce contracte puteau ieși de aici... Daniela își amintește că a primit un plic cu antet, pe care l-a pus deoparte, într-un teanc de acte, pentru a-l citi în liniște mai târziu. Activitățile de peste zi, stresul și o mie de probleme urgente au făcut-o să uite. Plicul cu invitația zace și acum nedeschis.

Tratați depozitarea documentelor dvs. ca pe un fleac, o treabă cu care nu merită să vă pierdeți timpul? Atunci este cazul să înțelegeți ce riscuri vă asumați când vă mulțumiți cu o depozitare la întâmplare.

Depozitarea haotică vă costă timp și bani

- Information handling (căutarea, pregătirea, sortarea, ordonarea și depozitarea documentelor) reprezintă circa 25 la sută din timpul de muncă la birou, adică cel puțin două ore pe zi. Cu cât este mai haotică depozitarea, cu atât este irosit mai mult timp cu munca neproductivă. Iar timpul înseamnă bani.

- Fără o concepție clară asupra organizării depozitului de documente, în scurt timp veți fi târât și „înecat" în puhoiul informațional. Locurile libere din biroul dvs. vor deveni din ce în ce mai restrânse, imaginea asupra ansamblului de probleme va fi tot mai cețoasă, iar timpul pierdut pentru a pune documentele în ordine se va prelungi după orele de lucru sau vă va „mânca" sâmbetele și duminicile.

Scanned with OKEN Scanner

- Într-o vreme în care viteza de reacţie şi ritmul alert sunt hotărâtoare pentru poziţia pe piaţă a unei firme, prin menţinerea unui sistem informaţional defectuos, riscaţi să pierdeţi clienţi sau să vă stricaţi bunele relaţii.

Acestea sunt trei bune motive pentru a investi timp în organizarea depozitului dvs. de documente. Rămâne doar să fiţi consecvent în respectarea disciplinei de lucru pe care aţi impus-o, pentru ca regăsirea informaţiilor de care aveţi nevoie să meargă „şnur".

Câteva principii pentru a economisi timp şi bani

Pentru a proiecta depozitarea funcţională a documentelor dvs., răspundeţi pentru început la următoarele patru întrebări:

→ Unde vor fi depozitate documentele?
→ Ce se depozitează, de fapt?
→ Pentru cât timp?
→ În ce mod?

Folosirea optimă a locului de depozitare a documentelor pe termen scurt

Găsiţi un loc optim de depozitare a documentelor după criteriile:

- frecvenţa folosirii
- cantitatea (volumul) documentelor
- posibilităţile spaţiului

Ce depozitaţi în spaţiul de lucru

Regula de bază este: Ce se foloseşte permanent sau foarte des trebuie să fie cât mai aproape de locul de muncă, deci în sertarele biroului, pe rafturile sau în dulapurile pentru registre. În acest caz, este vorba de:

- lucrări la zi, pe care tocmai le prelucraţi (de exemplu, rapoarte sau proiecte);

Scanned with OKEN Scanner

- material ajutător (auxiliar), de care aveţi nevoie permanent pentru prelucrare (de exemplu, liste de preţuri).

Ce trebuie arhivat

Tot ce nu folosiţi zilnic sau de mai multe ori pe lună trebuie depozitat în afara spaţiului din imediata apropiere. Revedeţi schiţa imobilului care vă serveşte drept sediu. Poate aveţi un spaţiu la subsol care poate fi amenajat pentru arhivă.

Dacă volumul actelor la care se apelează mai rar nu este foarte mare, acestea pot fi depozitate şi în spaţiul de lucru, de exemplu, în locurile greu accesibile din dulapul de birou (foarte sus sau foarte jos). Desigur, se cere ca măcar o dată pe an să revedeţi aceste spaţii pentru actualizare şi arhivare. Două trucuri vă ajută să rezolvaţi mai uşor această muncă neplăcută.

Când să distrugeţi actele

Scrieţi pe fiecare dosar data la care expiră termenul de păstrare. Treceţi aceste informaţii pe o listă sau într-o bază de date. La fiecare sfârşit de an, pe baza listei, distrugeţi actele expirate sau, după caz, depuneţi-le la Direcţia Generală a Arhivelor Statului.

Faceţi-vă loc în birou

Pentru documentele depozitate care sunt în lucru sau care, deşi finalizate, ar putea fi utile, nu folosiţi mai mult loc decât este necesar. Rezistaţi tentaţiei de a mai amplasa un dulap sau un raft în birou. Mai bine sortaţi, cu ajutorul listei, actele care trebuie depuse în arhivă. Creaţi astfel un flux continuu şi dirijat de documente şi evitaţi transformarea biroului într-un cimitir de acte.

Un singur loc pentru informaţia căutată

Există în biroul dvs. mai multe locuri în care ar putea fi căutat un act:

Scanned with OKEN Scanner

→ în dosarul „documente în lucru"?
→ în dosarul „documente în curs de clasare"?
→ în bibliorafturi (documente clasate şi depozitate)?
→ în arhivă?

În caz că aţi răspuns afirmativ, aveţi grijă ca din cele patru posibilităţi să rămână doar una. Ce puteţi face în acest sens?

Îndosariaţi actele care trebuie reprelucrate

Nu strângeţi morman actele (originale sau copii) în curs de clasare sau reprelucrare, ci îndosariaţi-le imediat. Notaţi-vă documentele precum şi data şi motivul pentru care trebuie reprelucrate. Puneţi nota respectivă în biblioraft sau introduceţi-o în biblioraftul de reprogramări.

Biblioraftul de reprogramări

Acesta este compus din mape ordonate calendaristic. Mapa de zi se află totdeauna prima. Iată ce avantaje obţineţi cu acest fel de evidenţă a reprogramărilor:

- n-o să mai întârziaţi vreo lucrare din simplul (şi omenescul) motiv că aţi uitat de ea;
- vă asiguraţi că actele dvs. sunt întotdeauna complete şi la zi;
- aveţi programul zilei sub forma unei liste de cuvinte-cheie, pe baza căreia puteţi stabili priorităţile.

Desigur, şi reprogramările pot fi... reprogramate. Ceea ce nu reuşiţi să rezolvaţi într-o zi va fi trecut în mapa zilei următoare.

Documentele depozitate îşi păstrează valoarea operaţională

Termenele reprogramărilor pot fi înscrise, de asemenea, şi în agenda de lucru.

Actele căutate trebuie să se găsească permanent în depozite corespunzătoare, în afara cazurilor în care se lucrează cu ele. Un document depozitat nu înseamnă că a fost înlăturat pentru că s-a terminat prelucrarea lui şi nu mai

Scanned with OKEN Scanner

are valoare operațională. Informațiile din respectivul document, mai mult sau mai puțin actuale, prezintă încă interes pentru firmă și, tocmai de aceea, sunt păstrate în dulapuri, pe rafturi sau pe birou, deci în spații de lucru.

Prima urgență: clasarea documentelor

În acest sens, toate actele la care nu se lucrează în acel moment, după luarea la cunoștință a conținutului și după notarea lor în registrul de evidență a documentelor, vor fi clasate, în vederea depozitării. Atunci când clasarea este bine făcută, depozitarea poate fi una de „tranzit": documentele vor fi adunate într-un teanc „pentru depozitare", urmând a fi sortate și introduse în dosare și bibliorafturi, conform clasificării. Atenție, însă: acest provizorat nu trebuie prelungit, pentru că, în scurt timp, documentele „în tranzit" nu vor mai încăpea în dosar! Prin introducerea operativă a documentelor clasificate în dosarele corespunzătoare, vă ușurați munca.

Reglementări legale privind păstrarea documentelor

Ce prevede legea

Legea nr. 16/1996 (Legea Arhivelor Naționale) a fost publicată în Monitorul Oficial nr. 71 din 9 aprilie 1996. Conform acesteia, „creatorii și deținătorii de documente sunt obligați să înregistreze și să țină evidența tuturor documentelor intrate, a celor întocmite pentru uz intern, precum și a celor ieșite".

Anual, documentele se grupează în unități arhivistice, potrivit problematicii și termenelor de păstrare stabilite în nomenclatorul documentelor de arhivă, care se întocmește de către fiecare creator pentru documentele proprii.

Documentele scrise cu valoare istorică se depun la Arhivele Naționale după 30 de ani de la crearea lor, iar cele tehnice – după 50 de ani de la întocmire.

Scanned with OKEN Scanner

Documentele cu valoare practică, în baza cărora se eliberează copii, certificate şi extrase privind drepturile individuale ale cetăţenilor, vor fi păstrate de către creatorii şi deţinătorii de documente.

Selecţia corectă înseamnă economie de timp şi spaţiu

Depozitul dvs. nu este constituit doar din acte financiare, de care statul se interesează în mod deosebit. O sumedenie de alte informaţii se perindă zi de zi prin biroul dvs.: publicitate, prospecte, reviste, statistici, corespondenţă etc. La urma urmei, şi dvs. sunteţi producător de „hârtii", de la simplele notiţe de telefon şi până la documente complexe, precum rapoarte, proiecte, strategii etc.

Economisiţi două milioane de lei printr-o ordine riguroasă

Rezistaţi ispitei de a aduna toate hârtiile care vi se par interesante. Depozitarea sub deviza „poate îmi va folosi cândva" costă timp, spaţiu, muncă şi bani. O evaluare a costurilor pentru realizarea şi „alimentarea" unui biblioraft de documente timp de un an indică, la nivelul actual, cheltuieli de circa două milioane lei. În aceste condiţii, decideţi dacă nu este mai eficient să cerneţi cu atenţie hârtiile folositoare, estimând şi pe ce durată (lungă, medie, scurtă) merită a fi depozitate.

Hotărâţi-vă rapid asupra utilităţii documentelor

Ce înseamnă, pentru dvs., un document „folositor"? Unul care poate fi:

- O sursă de informaţii?
- Un mijloc de documentare?
- Un mijloc de siguranţă împotriva unor eventuale pretenţii sau acuzaţii nefondate?

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Întocmiți o listă cu tipurile de documente care sunt importante pentru dvs. și estimați durata depozitării. Vor fi acestea arhivate ulterior? Dacă da, care este durata de păstrare în arhive, conform reglementărilor legale, și ce categorii de documente trebuie depuse la Arhivele Statului?

Clasificarea alfabetică, numerică sau cronologică trebuie să permită depistarea rapidă a documentelor cu termen de arhivare expirat, care trebuie distruse ori predate.

Informații perisabile

De reținut: Valoarea informațională a articolelor de presă, a prospectelor și a diverselor documente de „semnalare" se diminuează în zilele noastre mult mai rapid decât odinioară. Dați documentelor de această natură termene de depozitare raționale și efectuați periodic selecționarea lor.

Dosare, mape sau bibliorafturi?

Întrebării asupra depozitării corecte i se pot da două interpretări:

→ este vorba despre tehnica de depozitare (bibliorafturi, dosare, mape)
→ este vorba despre ordinea (structurarea) biblioraftturilor, etichetarea lor etc.

3 posibilități de depozitare a dosarelor

Să începem cu tehnica de depozitare. În principiu, există doar trei posibilități pentru depozitarea dosarelor. Dosarele pot fi:

- puse în teancuri (depozit în teanc)
- introduse în biblioraftturi
- agățate (mape cu sistem de agățare).

Dvs. decideți care variantă e mai bună: să perforați documentele și să le îndosariați sau să le depozitați ca „foi volante"?

Scanned with OKEN Scanner

- Luaţi bibliorafturi pentru documente care se acumulează în mare volum şi care trebuie aranjate cronologic şi inventariate.
  Exemplu: documente de contabilitate (avize de plată, facturi, deconturi etc. care vor constitui unităţi arhivistice).

- Prospectele, cataloagele, revistele şi informaţiile pot fi puse în folii transparente şi ţinute în dosare sau casete (o soluţie practică, mai ales când acestea au formate foarte variate).

- Toate documentele subţiri sau care se pliază uşor se depozitează liber (necapsate), economisindu-se astfel 30% din timpul afectat capsării. Dosarele se pot adapta grosimii actelor: pentru acte subţiri, mape subţiri; pentru acte mai groase, dosare mai groase, care se pot diviza în mape.

Actele-morman vă dublează eforturile

Evitaţi teancurile, rezolvaţi-le de îndată ce se formează. Fiţi convins că de câte ori răsfoiţi câte un teanc, consumaţi efort şi timp de muncă inutil. Verificaţi-vă mereu actele şi selectaţi-le pe cele de care nu mai aveţi nevoie. Scăpaţi de teancuri, punând actele în dosarele sau mapele corespunzătoare – însemnate, pentru a permite o regăsire rapidă. Astfel veţi crea o ambianţă plăcută şi veţi elibera suprafaţa dvs. de lucru.

Cerinţele unui sistem de ordonare

Ce trebuie să realizeze un sistem de ordonare bun? Sistemul dvs. de ordonare a documentelor ar trebui să îndeplinească următoarele cerinţe:

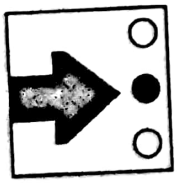
- Regăsirea să se bazeze pe un sistem eficient (clar, coerent, simplu) de termeni-cheie.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- Amplasarea dosarelor, bibliorafturilor sau cutiilor cu documente să fie cunoscută de toţi utilizatorii.
- Spaţiul de depozitare să fie extensibil, pentru a permite completări sau adaptări.
- Locul unui dosar să fie mereu acelaşi în cadrul depozitului.
- Sistemul să permită o grupare eficientă; documentele cu aceeaşi temă să se găsească în acelaşi sertar sau bibliorraft.
- Eforturile depuse pentru întreţinerea sistemului de depozitare să nu fie disproporţionate în raport cu rezultatele obţinute.

Dacă denumiţi dosarele prin cuvinte-cheie alese după inspiraţia de moment, în scurt timp, depozitul va deveni neclar atât pentru dvs., cât şi (mai ales) pentru ceilalţi utilizatori. Cuvintele-cheie alese subiectiv nu sunt potrivite vocabularului folosit pentru depozit.



Astăzi aţi deschis un dosar cu tema: „maşinile firmei". Peste câteva săptămâni, secretara primeşte acte privitoare la „parcul de maşini" şi întocmeşte un nou dosar, cu acest titlu. Alt coleg caută disperat dosarul „maşini" sau „autovehicule" şi nu-l găseşte.

Verificaţi indexul depozitului. Puteţi clasifica şi aranja actele după cuvintele-cheie, în ordine alfabetică. Această ordonare nu este uşoară şi ia mult timp. De asemenea, există riscul ca documente care ar trebui ţinute în acelaşi loc să fie depozitate în locuri diferite.

Exemplu: Aveţi întocmite mape la temele „Purificarea gazelor"; „Emisii" şi „Gaze poluante". Toate aparţin aceleiaşi teme: „Protecţia mediului", iar la ordonarea alfabetică aceste dosare vor fi departe unul de celălalt. Printre

Scanned with OKEN Scanner

ele se vor găsi dosare care n-au absolut nici o tangență cu tema: personal, financiar etc.

Pentru a îndeplini cerințele de mai sus aveți nevoie de:

Ce vă trebuie pentru o ordonare perfectă

- o clasificare bazată pe un vocabular corect (adecvat, coerent, logic);
- o codificare sintetică a temelor (în cât mai puține cuvinte);
- o formă unitară de denumire a dosarelor;
- o privire de ansamblu asupra documentelor, cu ajutorul listelor din care să reiasă ordinea în care acestea sunt aranjate în dulapuri și pe rafturi, liste ce permit o regăsire rapidă;
- un plan al documentelor ordonat alfabetic (index), după denumiri care ușurează regăsirea rapidă.

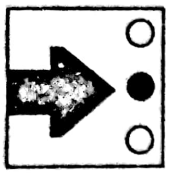
Cum să începeți

Adunați toate denumirile pe care le folosiți deja în clasificarea documentelor și aranjați-le după categoriile:

Subiect de referință	Obiect	Domeniu de activitate	Tip de document
Magazine Clienți en gros Colaboratori Furnizori etc.	Produsul A Produsul B Produsul C Produsul D	Vânzări Contabilitate Aprovizionare Financiar	Ofertă Raport Contract Aviz de plată

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Stabiliţi pentru fiecare categorie un mod de codificare şi codificaţi noţiunile corespunzător. Iată un exemplu:

Subiect de referinţă	Obiect	Domeniu de activitate	Tip de document
M. Magazine	**P1** Produsul A	**10** Vânzări	**Of.** Ofertă
C.G. Clienţi en gros	**P2** Produsul B	**20** Contabilitate	**Ra.** Raport
Co. Colaboratori	**P3** Produsul C	**30** Aprovizionare	**Ctr.** Contract
F. Furnizori	**P4** Produsul D	**40** Financiar	**Ap.** Aviz de plată
etc.			

Cu astfel de „elemente de construcţie“ puteţi:

- să faceţi notaţii clare pe dosarele dvs. (de exemplu, dosarul „F.-Ctr.“ conţine contracte cu furnizorii);
- să notaţi documentele cu denumiri scurte şi elocvente (de exemplu, oferte către clienţii en gros pentru produsul A se notează „C.G.-P1-Of.“).
  Astfel, documentele pot fi dirijate către dosarul sau biblioraftul potrivit.

Notaţi locul unde se află documentele

Aranjaţi dosarele în ordine alfanumerică şi treceţi-le, în ordinea respectivă, pe o listă. Notaţi şi locul unde se găsesc.

Lista de ansamblu a documentelor

Noţiunile căutate	Coduri acte Subiect de referinţă Obiect; Domeniu; Felul documentului		Locul depozitării camera/dulap
Oferte clienţi	C	Of.	1/1
Avize de plată clienţi	C	Ap.	1/2
Contracte clienţi	C	Ctr.	1/2

Scanned with OKEN Scanner

Astfel evitați rătăcirea documentelor

Afișați pe ușa dulapului lista cu evidența actelor (inventarul depozitului) pentru a ușura depozitarea corectă, controlul și căutarea documentelor. Avertizați-vă colegii ca, atunci când iau un dosar, să noteze pe un bilețel numele celui care a împrumutat, ce s-a extras și să îl pună în locul dosarului folosit.

Etichetele dosarelor se însemnează după aceeași schemă:

Primul rând	*Caracteristica actului*
Al doilea rând și rândurile următoare	*Noțiunea de căutat*
...	
Ultimul rând	*Locul*

Depozitarea electronică

Ordinea pe care ați construit-o prin „sistemul de cutii" este utilizabilă în multe feluri. Astfel, puteți numerota cu coduri documentele înregistrate pe dischetă, în loc să inventați prescurtări creative, de care să nu vă mai amintiți peste câteva zile. Marele avantaj: softul dvs. sortează denumirile în ordine alfabetică, astfel încât documentele unei teme se vor afla tot timpul în același loc.

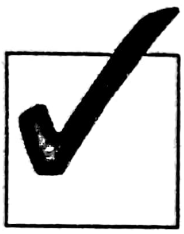
Ideea de a folosi computerul pentru administrarea actelor presupune scrierea codurilor pe dosar. Codurile, denumirea dosarelor și locurile de depozitare a acestora pot fi înscrise manual sau cu șablonul. Dar, mai bine:

- introduceți datele pe PC;
- imprimați etichetele la imprimantă;
- imprimați lista actelor, cu toate datele de identificare, pentru a avea o imagine de ansamblu;

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- puteţi întocmi şi lista în ordine alfabetică a noţiunilor de căutat (index);
- puteţi căuta pe PC după denumiri, cuvinte-cheie sau codul actelor, după cum doriţi;
- administraţi şi arhiva (la dosarele care sunt trimise în arhivă schimbaţi doar numărul sălii şi dulapului de depozitare).



Trucuri pentru o bună organizare a documentelor

■ Veţi micşora drastic puhoiul hârtiilor dacă:

☐ anulaţi expedierea către dvs. a unor date sau documente de care nu aveţi nevoie, informând printr-o notă scrisă expeditorul;

☐ salvaţi informaţiile importante în baza de date, în loc să le transcrieţi pe tot felul de hârtii, cu detalii mai mult sau mai puţin importante;

☐ aruncaţi mai mult la gunoi, dar vă notaţi posibilităţile de a reintra în posesia informaţiilor respective;

☐ nu copiaţi documente care după conţinut se potrivesc în mai multe dosare, ci ataşaţi o notă în care specificaţi unde se găseşte actul.

■ Reduceţi haosul din bibliorafturile cu dosare dacă:

☐ folosiţi mape despărţitoare pentru dosarele agăţate şi faceţi notele corespunzătoare;

☐ păstraţi maximum 50 de foi într-o unitate fără despărţitor.

Scanned with OKEN Scanner

D
14

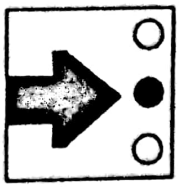
7 motive pentru a folosi dictafonul

Ce dictafon este mai potrivit scopurilor dvs.

Ce trebuie să aveţi în vedere atunci când vă hotărâţi să procuraţi un dictafon de buzunar

Listă de control pentru cumpărarea unui dictafon – pag. D 14/011

Scanned with OKEN Scanner



„Blestematul scris, să nu mă pot eu schimba. ... Prefer să scriu 10.000 de note decât o singură literă“ suspina Beethoven atunci când trebuia să își scrie singur scrisorile. Goethe, însă, se descurca mai bine la acest capitol. El se plimba de-a lungul și de-a latul camerei, dictând secretarei sale.

Există șefi care spun: „Domnișoară, o să dictez. Vă rog, scrieți.“ Secretara se înarmează cu creioane ascuțite și blocuri pentru stenografie, apoi ia loc în fața biroului, numai ochi și urechi.

Dvs. cum procedați?

A dicta hârtiei și creionului înseamnă timp și costuri considerabile. Astfel, pentru o scrisoare de aproximativ 180 de cuvinte stenografiate veți plăti aproximativ 150.000 de lei. Alternativa sună astfel: a „dicta“ benzii. Motivele acestei variante sunt:

7 motive pentru a folosi dictafonul

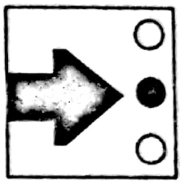
- Vorbiți mai repede decât scrieți
- Nu „produceți“ manuscrise greu descifrabile
- Reduceți timpul de elaborare a unui text
- Sunteți independent de timp
- Vă stabiliți singur ritmul dictării
- Diminuați costul unei scrisori
- Nu depindeți de alți oameni

Dictafon de birou sau de buzunar

Astăzi puteți alege între dictafonul de birou și dictafonul de buzunar. Dictafoanele de birou sunt aparate pentru lucrul în rețea, iar cele de buzunar, de călătorie sau de mână le folosiți pentru a păstra note, idei și scrisori, oriunde vă veți afla. Aceste aparate funcționează independent de rețea. Cu ele puteți înregistra:

Scanned with OKEN Scanner

- discuţii în cadrul seminariilor, conferinţelor etc.
- note telefonice
- liste de cumpărături
- observaţii în timpul unei vizite „pe teren"
- corespondenţă



Cum găsiţi drumul cel mai scurt, atunci când căutaţi o stradă într-un oraş necunoscut? Foarte simplu. Luaţi o hartă şi înregistraţi pe dictafonul de buzunar distanţe, nume de străzi, schimbări de direcţie, puncte de reper. Astfel, în timpul călătoriei o să puteţi asculta şi reasculta banda înregistrată.
Alternativă: puteţi cupla pe înregistrare dictafonul atunci când cineva vă explică telefonic cum să ajungeţi într-un anumit loc. Daţi sonorul telefonului pe o treaptă superioară şi întrerupeţi discuţia directă. Atenţie: nu uitaţi ca, înainte de această manevră, să cereţi permisiunea celui de la celălalt capăt al firului. ●

Care este cel mai indicat dictafon de buzunar?

Alegeţi dictafonul după nevoi

Într-o categorie de preţuri modice se pot găsi astăzi dictafoane de buzunar destul de bune. Dar, cum fiecare are pretenţii diferite, trebuie să stabiliţi clar pentru ce gen de activitate aveţi nevoie de acest aparat. Dacă doriţi să folosiţi dictafonul mai cu seamă pentru a înregistra episoade din viaţa dvs., atunci cu siguranţă aveţi alte pretenţii decât un întreprinzător care îşi umple sertarele cu scrisori de afaceri, înregistrate pe casete.

Cum trebuie să funcţioneze un bun dictafon de buzunar

În mai mare măsură decât la alte aparate, pentru dictafonul de buzunar este importantă manevrabilitatea, ma-

Scanned with OKEN Scanner

nipularea cât mai simplă şi mai sigură. La ce v-ar ajuta acest aparat dacă unei scrisori i-ar lipsi prima parte din cauză că aparatul a pornit prea târziu sau dacă n-ar reţine ultima dvs. idee, poate cea mai importantă, pentru că, din nebăgare de seamă, degetul v-a „alunecat" pe butonul de ştergere a înregistrării?

Greutate redusă

→ Aparatul trebuie să poată fi ţinut uşor în mână; nu trebuie să vă alunece din cauza mişcărilor neaşteptate sau pentru că îl ţineţi lejer.

→ Aparatul nu trebuie să fie prea greu. În categoria aparatelor grele se încadrează mai degrabă casetofoanele recorder (walkman). Ele sunt mai puţin practice şi din cauza dimensiunilor casetei.

→ Dispozitivul în care se pune caseta trebuie să se deschidă uşor şi să asigure introducerea fără probleme a acesteia.

Manevrabilitate, siguranţă

→ Acţionarea clapelor aparatului trebuie să fie uşoară, doar cu o mână, fără a fi nevoie de acrobaţii ale degetelor. Un dictafon manevrabil permite utilizarea fără probleme folosind doar degetul mare al mâinii cu care se lucrează. Cel mai bun ar fi un comutator cu mai multe poziţii, la care neapărat trebuie să se simtă clar diferenţa dintre poziţia de cuplare şi celelalte funcţii. Trebuie evitată posibilitatea comutării pe o altă poziţie decât cea dorită. Gândiţi-vă doar la ideea dvs. de afacere şi veţi realiza că este păcat să vi se întâmple aşa!

→ În cazul în care dictafonul are mai multe butoane şi întrerupătoare, distribuţia acestora trebuie să permită o acţionare uşoară şi nu doar pentru degete subţiri şi fine. În afară de aceasta, trebuie să poată fi recunoscute uşor (în caz ideal, să poată fi „simţite"), astfel încât o greşeală de comutare să fie exclusă.

Scanned with OKEN Scanner

Utilităţi de ultimă oră

Dictafoanele (reportofoanele) de ultimă generaţie au o serie de dotări/funcţii care uşurează manevrarea şi vă scapă de multe griji dintre cele amintite mai înainte. Astfel, sistemul de blocare tip „scară" elimină zgomotele capacului, cauza cea mai importantă a vibraţiilor casetei. Acest sistem asigură, de asemenea, o mişcare îmbunătăţită a benzii, ceea ce duce la obţinerea unui sunet de calitate, chiar în cele mai dificile condiţii. Alte utilităţi:

- indicator pentru nivelul de încărcare a bateriei;
- redare autorevers controlată logic;
- funcţii versatile de acces la piste;
- selector automat de bandă;
- setare automată a benzii;
- comutator pentru blocarea tastelor;
- mecanism antirăsucire;
- redare autorevers;
- redare rapidă;
- sistem de activare prin voce;
- contor de bandă;
- control viteză variabilă.

Cum testaţi dacă înregistrarea este inteligibilă

Zgomotul de fond

La ce ajută cea mai bună formulare sau cele mai bune idei dacă înregistrarea nu va putea fi descifrată? De aceea, faceţi neapărat o verificare a aparatului la cumpărare. Este important să vorbiţi clar şi să fiţi suficient de aproape de microfon. Distanţa faţă de microfon depinde de calitatea acestuia, de puterea vocii dvs. şi de eventualele zgomote de fundal. O înregistrare fără probleme se poate realiza la o distanţă de aproximativ 30 cm faţă de microfon.

În acelaşi timp, este important de ştiut că înregistrarea poate fi influenţată şi de zgomotul dat de derularea benzii sau de diverse „pocnituri" din reţea.

Scanned with OKEN Scanner

Unele aparate au un dispozitiv auxiliar special pentru realizarea unei înregistrări de calitate, care „conduce" discuția automat. Acest dispozitiv este util dacă dictați în tren, de exemplu.

De ce aveți nevoie de un microfon extern

Microfon extern pentru conferințe

Dacă doriți să înregistrați des discuții sau conferințe utilizând dictafonul de buzunar, este absolut necesară utilizarea unui microfon extern. Puteți să vă apropiați de participanți în timpul discuției și să plasați microfonul după caz. Un astfel de microfon dă posibilitatea unei înregistrări mai bune decât cea realizată cu un microfon fix. Dictafonul dvs. va dispărea în buzunar și astfel veți avea ambele mâini libere în timpul propriei expuneri.

Microfonul extern poate fi conectat la dictafon?

Utilizarea unui microfon extern presupune, desigur, ca aparatul dvs. să fie prevăzut cu o mufă corespunzătoare. Unele aparate au în construcția lor un microfon și dau astfel posibilitatea unei bune înregistrări a anumitor situații create în cadrul conferințelor. De multe ori, dictafoanele sunt prevăzute cu un buton special de înregistrare. Puteți testa calitatea înregistrării doar efectuând o probă în magazin, înainte de a cumpăra aparatul. Se poate înțelege tot ce s-a înregistrat sau gălăgia din exterior vă acoperă vocea?

Cum regăsiți locul pe bandă al unei înregistrări

Taste care marchează poziția

Ce s-ar putea întâmpla dacă dvs. sau altcineva veți dori să scrieți a doua scrisoare înregistrată, înainte de a o scrie pe prima? Foarte simplu, după fiecare text se dă un semnal sonor prin intermediul unei taste conectate unui marcator cu index electronic. Având aparatul de redare în birou, o să puteți depista foarte simplu locurile marcate. Cu unele aparate se face ulterior marcarea sonoră a unui text dictat,

Scanned with OKEN Scanner

fără a şterge textul vorbit. Acest lucru este util dacă doriţi să faceţi o corecţie sau o completare. Semnalaţi locul respectiv cu un semnal sonor şi, astfel, veţi şti că la sfârşitul înregistrării există o completare care trebuie inserată în acel loc.

De ce dictafonul cu contor este o a doua soluţie bună

Fără notiţe, porniţi mereu de la zero

O alternativă a marcării cu index electronic este contorul (tamburul cu ajutorul căruia se obţine un reper numeric). La începutul înregistrării, tamburul trebuie potrivit pe indicele „000". La sfârşit, citiţi cifra corespunzătoare textului care vă interesează. Dezavantaj: atunci când caseta nu este la început, trebuie să derulaţi mereu banda şi să reţineţi numerele. Banda va începe de fiecare dată de la „000".

Pentru a găsi textul de care aveţi nevoie, pentru a-l asculta sau transcrie, trebuie să vă notaţi numărul de contor corespunzător înregistrării. Aceasta înseamnă să luaţi hârtia şi creionul şi să vă notaţi. Or, tocmai acest efort aţi vrut să-l economisiţi utilizând un dictafon!

Ce casete alegeţi

Pe piaţă se găsesc următoarele tipuri de casete pentru dictafon:

- microcasete cu două feţe: 2 × 30 min.
- minicasete 2 × 30 min.
- casete steno cu o singură faţă: 1 × 30 min.

Pentru înregistrări mai lungi sunt utilizabile aparatele cu casete normale, cu avantajul că, atunci când nu mai sunteţi nevoit să dictaţi, puteţi asculta muzica preferată.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Capacitatea de înregistrare se dublează dacă aparatul vă permite să încetiniți viteza benzii, dar în acest caz trebuie să luați în calcul o tonalitate mai joasă.

Dictafoanele cu tehnică de înregistrare digitală au casete miniaturizate, cu o capacitate de înregistrare de până la 120 minute. Deși sunt mai scumpe, aceste aparate întrec toate așteptările dvs.

Casete compatibile cu cele ale aparatului de redare

Cel mai important lucru este ca tipul casetei dictafonului să fie identic cu cel al aparatului de redare pe care îl aveți acasă sau la birou. La ce ar folosi cel mai frumos capac dacă el nu este pe măsura oalei? Dacă folosiți dictafonul doar ca memorator personal, de regulă, vă ajunge redarea oferită de același aparat. În acest caz, nu trebuie să vă mai faceți probleme în privința compatibilității.

Ce ar mai fi de adăugat

„Unu, doi, trei, probă de microfon!" – și aparatul dvs. funcționează deja. Dacă dictafonul dispune de așa-numitul Voice Activated System, aparatul se cuplează atunci când se vorbește și se decuplează când este liniște. Această facilitate economisește energie, bandă magnetică și exerciții ale degetelor. În orice caz, trebuie să fiți atent să nu fie „înghițite" primele cuvinte datorită casetei. De aceea, este bine ca înregistrarea să înceapă cu „bla, bla, bla" sau „unu, doi, trei, probă de microfon", pentru a fi siguri că s-au înregistrat în totalitate informațiile importante.

Cât de utile sunt ledurile avertizoare

Multe aparate sunt înzestrate cu lumini de tot soiul. Aceste leduri luminează sau clipesc atunci când se înregistrează sau când sunt aproape descărcate. Ele se sting, dacă bateria este complet descărcată. Ar fi de preferat ca, în timpul înregistrării, să aveți în câmpul vizual aceste leduri.

Scanned with OKEN Scanner

De asemenea, nu trebuie ca pentru înregistrare şi redare să fie prevăzut acelaşi led. La unele aparate, funcţia de avertizare este preluată şi de un semnal sonor, care avertizează atunci când bateria este pe terminate.

Un display indică data şi ora

Unele aparate pentru dictat dispun de un display care indică data şi ora. Puteţi salva aceste date, aşa încât nu mai sunteţi nevoit să ghiciţi când aţi înregistrat acea idee genială, de exemplu, sau puteţi şti sigur la care conferinţă participanţii au dat semne de nerăbdare printr-o forfotă continuă. Data şi ora vor apărea automat, în momentul redării materialului, pe display.

Dacă doriţi să vă auziţi vocea nestingherit, atunci aveţi nevoie de mufă pentru căşti.

Autorevers: economisiţi efortul de a întoarce caseta

În cazul dictafoanelor care funcţionează cu casete cu două „feţe", există modele de aparate care economisesc efortul dvs. de a întoarce caseta şi aceasta printr-o funcţie autorevers: îndată ce banda a ajuns la capăt, sensul de rulare se schimbă automat, iar dvs. veţi putea continua înregistrarea. Atenţie: înaintea activării funcţiei de autorevers, asiguraţi-vă că cealaltă parte a casetei nu conţine date importante.

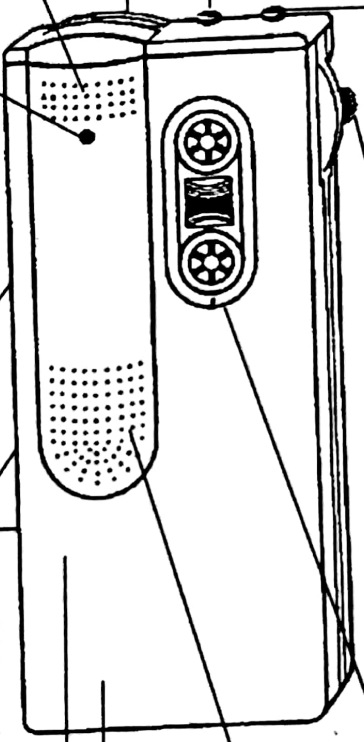
Câtă energie consumaţi pentru a dicta

Dictafoanele au diferite consumuri de energie. Desigur, cele mai rentabile sunt cele care funcţionează cu baterii puţine un timp cât mai îndelungat.

Sunt de preferat bateriile alcaline sau Zinc-Carbon de marcă (Panasonic, Duracell, Energizer, Varta, Philips, Kodak, Maxell, Rayovac, Sony) care au o durată de viaţă mai lungă. Acumulatorii Ni-Cd, deşi sunt mai scumpi (în plus, presupun şi cumpărarea unui încărcător), se „amortizează" prin durata cumulată de funcţionare (până la trei ani).

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



1. Microfon
La înregistrare se vorbeşte aici din lateral, oblic, la o distanţă de cca 5 cm.
Înregistrarea va fi realizată automat.

2. LED de control pentru înregistrare/alimentare
Se aprinde în poziţia de comutare – înregistrare (roşu). Prin intensitatea luminii semnalează puterea bateriilor.

3. Conectare de tip dictare şi conferinţă
Astfel, microfonul montat poate fi conectat, la alegere, pentru dictare (înregistrare de aproape) sau conferinţă (înregistrare în încăpere).

4. Ieşire pentru microfon extern

5. Ieşire pentru adaptor de reţea

6. Capacul carcasei
Se deschide prin deplasare în jos. Pentru schimbarea casetei se deplasează până la mijloc; pentru schimbarea bateriilor se scoate complet.

7. Compartimentul bateriilor
(sub capacul carcasei)
Pentru două baterii mici.

8. Buton pentru reglarea volumului

9. Buton pentru derulare rapidă
Numai în legătură cu poziţia de comutare-redare (albastru).

10. Marcare index
Cu acest buton puteţi marca începutul sau sfârşitul unei dictări printr-un semnal acustic. La redare veţi putea găsi mai uşor diversele înregistrări.

11. Comutator cu patru funcţii
Poziţii de comutare:
galben = derulare rapidă înapoi
albastru = redare
alb = stop
roşu = înregistrare
În poziţa alb, comutatorul poate fi blocat prin deplasare în direcţia punctului alb, şi astfel poate fi asigurat împotriva conectării involuntare.

12. Compartimentul casetei, cu ferestre pentru controlul benzii
Se deschide prin deplasarea capacului carcasei în jos, până la jumătate.

13. Difuzor

Scanned with OKEN Scanner

Baterii, acumulatori sau rețea

Alegeți-vă cu răbdare dictafonul. Faceți proba tuturor funcțiilor, chiar și legat de felul în care îl puteți ține în mână. Pentru stângaci aceasta este o problemă deosebit de importantă. Nu cumpărați un dictafon cu mai multe facilități decât aveți nevoie, altfel vă veți încurca în taste și cifre. Desigur, este important ca și spectrul aparatului să fie pe gustul dvs. Deci: dictați, vă rog!

Listă de control pentru cumpărarea unui dictafon de buzunar

■ Calități:

- ❒ ușor
- ❒ lesne de manevrat
- ❒ stă bine în mână
- ❒ redă clar sunetul

■ Dotări/Funcții

- ❒ sistem de activare prin voce
- ❒ comutator de blocare a tastelor
- ❒ contor de bandă
- ❒ sistem de derulare rapidă
- ❒ redare autorevers
- ❒ autostop

Scanned with OKEN Scanner

- ❒ indicator pentru nivelul de încărcare a bateriei
- ❒ semnalizare luminoasă (led) pentru înregistrare
- ❒ mufă pentru conectare la rețea
- ❒ mufă pentru microfon extern
- ❒ mufă pentru căști
- ❒ afișaj dată și oră

■ Accesorii/Anexe

- ❒ acumulatori
- ❒ încărcător pentru acumulatori
- ❒ microfon extern
- ❒ căști
- ❒ adaptor pentru alimentare la rețea

Scanned with OKEN Scanner

D
20

Cum vă protejaţi împotriva hoţilor de date

Ce trebuie neapărat să distrugeţi

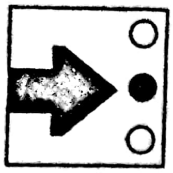
Ce faceţi cu scrisorile personale

Cea mai bună metodă pentru distrugerea actelor

Cum alegeţi distrugătorul de documente potrivit cerinţelor dvs.

Listă de control la pag. D 20/009

Scanned with OKEN Scanner



Petre F. a reuşit să termine la timp raportul pentru lansarea pe piaţă a noului produs „Ultramax". După ce documentul a ieşit de pe imprimantă, l-a copiat în 10 exemplare, pe care le-a trimis la legat. Urma doar să le prezinte conducerii societăţii „Vox" S.R.L. Ciornele cu calcule referitoare la vânzările scontate şi cu detalii legate de producţie şi promovare au fost aruncate la coşul de gunoi. Ca de obicei, coşul a fost golit seara, iar ce s-a întâmplat după aceea n-a putut afla nimeni. Cert este că un cunoscător în materie a primit un dar nesperat din partea coşului de gunoi, astfel încât una dintre firmele concurente a scos pe piaţă un produs similar „Ultramax"-ului, cu câteva zile înaintea lansării preconizate de „Vox". Ce coşmar!

De ce trebuie să distrugeţi ciornele?

Distrugeţi metodic documentele inutile

Înlăturarea ciornelor şi a documentelor care nu se arhivează trebuie să fie un proces metodic, iar nu unul lăsat la voia întâmplării sau improvizat. Pentru fiecare dintre aceste hârtii este nevoie să clarificaţi dacă e vorba despre documente confidenţiale ori secrete şi de ce grad. Chiar şi unele acte neconfidenţiale ar trebui distruse, în măsura în care pot oferi concurenţilor date, aparent de importanţă minoră, despre activitatea firmei, produse, clienţi etc. „Până şi faptul că nu deţii vreun secret ar trebui să fie ţinut secret faţă de concurenţi" – consideră managerii hipervigilenţi.

Ce secrete aveţi de protejat?

Legea secretului de serviciu – în tranziţie

În România există norme pentru protecţia secretului de serviciu: Legea nr. 23/1971 privind apărarea secretului de stat şi de serviciu. Ea nu a fost abrogată, dar practic nu funcţionează, pentru că nu mai corespunde realităţilor de

Scanned with OKEN Scanner

azi. La Parlament se află un proiect de lege referitor la „securitatea informațiilor secrete de stat și a informațiilor secrete de serviciu". Acesta definește secretele de serviciu ca „informații a căror divulgare este de natură să lezeze interesele unității". Conform proiectului, caracterul de „secret de serviciu" este stabilit, în fiecare caz în parte, de către conducerea instituției sau societății comerciale, care este obligată, de asemenea, să instituie reguli de protecție a secretelor, să coordoneze și să controleze această activitate.

De fapt, și fără suportul unor acte normative, sunteți obligat de propriile interese să vă apărați secretele comerciale și de fabricație, know-how-ul în general. Chiar și tatonările, experiențele dvs. nereușite trebuie protejate, pentru că acestea pot arăta concurenței ce nu trebuie să mai facă, aducându-i astfel economii substanțiale, pe eforturile dvs. materiale și financiare. Din acest punct de vedere, situația este în mare măsură nereglementată: în țara noastră nu există o lege referitoare la know-how.

Adoptați modelul german

În reglementările dvs. interne puteți folosi modelul din legislația germană. Clasificați-vă actele, din punctul de vedere al caracterului confidențial sau secret, pe următoarele cinci niveluri:

- Nivelul 1
  Documentele și datele de uz intern, care nu pot fi făcute publice datorită importanței lor în afacerile firmei: regulamente; instrucțiuni; circulare; cărți de telefoane interne; îndrumătoare; liste de distribuitori etc.

- Nivelul 2
  Datele și documentele confidențiale care trebuie protejate față de public și chiar față de propriii colaboratori: date privind salarizarea personalului; planuri de perfecționare; date despre clienți și furnizori; facturi etc.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

■ Nivelul 3
Datele strict confidențiale, accesibile doar colaboratorilor inițiați și de încredere: datele personale ale angajaților; actele medicului de întreprindere; documente privind promovarea colaboratorilor; date referitoare la dezvoltare sau producție; documentele compartimentului juridic.

■ Nivelul 4
Datele cu conținut strategic și cu grad înalt de confidențialitate, care se înregistrează personal de către persoane nominalizate pentru anumite sarcini (acces restricționat): documentele conducerii privind planificarea pe termen lung și planificarea producției.

■ Nivelul 5
Date personale: caracterizările colaboratorilor, calcule privind salariile etc.

Nivelurile de siguranță 1–5, după standardul DIN 32757, pentru distrugerea documentelor:

Nivel	Tip de documente	Gradul de mărunțire
1.	generale; de uz intern	fâșii de 12 mm
2.	confidențiale	fâșii de 6 mm
3.	strict confidențiale	fâșii de 2 mm sau 4 x 60 mm
4.	secrete; înregistrate personal	particule 2 x 15 mm
5.	personale	particule 0,8 x 15 mm microfilm 0,2 x 2 mm

Cum alegeţi distrugătorul de documente potrivit cerinţelor dvs.

Alegeţi aparatul după nevoile firmei

Următoarele caracteristici sunt importante:

- *modul de tăiere* – Pentru un grad de securitate minimal se recomandă modelele „straight cut", cu tăierea paginii pe direcţie longitudinală; pentru un grad de securitate sporit se folosesc distrugătoarele „cross cut", cu tăierea paginii pe direcţie longitudinală şi transversală;

- *lăţimea fâşiilor sau mărimea particulelor* – Aparatele cu tăiere longitudinală „toacă" documentele în fâşii cu lăţimi cuprinse între 12 mm şi 1,9 mm, cele cu tăiere încrucişată, în fragmente de 4 x 50 mm, 4 x 40 mm, 3,9 x 60 mm, 3,9 x 40 mm, 1,9 x 15 mm, 0,8 x 12 mm etc.

- *capacitatea de tăiere* – Distrugătoarele individuale toacă simultan între 2 şi 10 coli A4 (70 g/mp), în vreme ce aparatele colective distrug de la 12 la 190 de coli A4 simultan;

- *viteza de tăiere* – În funcţie de puterea motorului, viteza de tăiere poate varia între 2 şi 7,8 m/minut;

- *capacitatea containerului* – La examinarea acestui criteriu trebuie să aveţi în vedere volumul de documente distruse zilnic. Dacă recipientul pentru deşeuri de hârtie este prea mic, veţi fi nevoit să-l goliţi mai des, ceea ce înseamnă timp consumat inutil. Containerele pot avea o capacitate de până la 350 litri. Unele modele de distrugătoare nu sunt dotate cu container de colectare, putând fi montate deasupra coşurilor de gunoi (de formă rectangulară sau cilindrică) din birou.

- Desigur, şi alte caracteristici vă interesează: lăţimea fantei de acces; modul de pornire/oprire (automat sau ma-

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

nual); posibilitatea de distrugere a capselor şi agrafelor metalice; nivelul de zgomot; performanţe deosebite (mers înapoi; indicatoare electronice „smart shred" pentru avertizare în caz de mototolire a hârtiei, deschidere a uşii aparatului, umplere a sacului pentru deşeuri etc.; senzori de oprire automată în asemenea situaţii), facilităţi (instalare inclusă în preţ, garanţie, service, instruirea operatorilor etc.). Iar în cele din urmă, deşi nu este ultimul ca importanţă, veţi decide şi în funcţie de criteriul preţului.

Distrugătoare individuale

Pentru birourile mici, în care volumul documentelor ce trebuie distruse este redus, sunt suficiente aparatele de mică productivitate. Din această serie, pe piaţa românească puteţi alege între modelele GBC Shredmaster 20S, 50S, 55X oferite de R.T.C. Holding S.A., Lamirel PL 1100 (Dancris Invest S.R.L.), bls 95, bls 105 (Davo Star Impex S.R.L.).

Model	Lăţimea fantei de acces (mm)	Capacitate coli (A4)	Dimensiuni fâşii (mm)	Nivel de securitate (DIN 32757)	Preţ	Observaţii
20S	114	3	7	1	55 DM	portabil (0,95 kg); posibilitatea retragerii foilor şifonate, pentru a evita blocarea
50S	220	3–5	6	2	115 DM	pornire/oprire automată
55X	220	2–3	4 x 80	3	140 DM	dispozitiv de siguranţă
PL 1100	250	5	3,8	2	310 DM	pornire/oprire automată (celulă fotoelectrică); funcţie reverse
bls 95	220	5	6	2	170 DM	pornire/oprire automată; container de 25 l
bls 105	240	5	3,9	2	270 DM	pornire/oprire automată; container de 25 l

Scanned with OKEN Scanner

Distrugătoare de capacitate medie

Pentru distrugerea unui volum mai mare de documente puteți alege un aparat de capacitate medie. Din oferta disponibilă pe piața internă, vă prezentăm câteva distrugătoare comercializate de R.T.C. Holding (75X, 80S, 85X, 926X); Dancris (C 250, PL 2200, PL 2202X, C 410) și Davo Star (bls 240, bls 241).

Model	Lățimea fantei de acces (mm)	Capacitate coli (A4)	Dimensiuni fâșii (mm)	Nivel de securitate (DIN 32757)	Preț	Observații
75X	230	3–4	4 x 50	3	235 DM	cel mai mic distrugător GBC din seria cross cut
80S	230	7–8	4	2	195 DM	distrugător straight cut de productivitate sporită; nivel de zgomot redus
85X	230	5–6	4 x 50	3	285 DM	avantajul tăierii cross cut, fără a reduce viteza de tăiere
926X	230	7–8	4 x 50	3	525 DM	cel mai rapid distrugător cross cut din gama GBC (viteză: 6,1 m/minut)
C 250	242	8–10	3,8	2	432 DM	pornire/oprire automată; funcție reverse
PL 2200	230	10	1,9	3	786 DM	control electronic; oprire automată în caz de supraîncărcare cu ciclu de retur, senzor de oprire la umplerea coșului
PL 2202X	230	6	1,9 x 15	4	910 DM	funcție reverse; senzor de oprire la umplerea coșului
C 410	410	10–12	3	2	2620 DM	pornire/oprire automată; funcție reverse; mare productivitate (7 m/minut)
bls 240	240	8–10	3,9	2	380 DM	pornire/oprire automată
bls 241 cc	240	5–6	2 x 28	3	480 DM	pornire/oprire automată;

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Distrugătoare profesionale de documente

Dacă în unitatea dvs. se adună regulat cantităţi mari de acte, dischete, benzi magnetice şi alte suporturi de documente ce trebuie distruse, este indicată achiziţionarea unui aparat de mare productivitate. Din această serie vă prezentăm oferta R.T.C. Holding (GBC Shredmaster 2230S, 5230S) şi Davo Star (bls 400, bls 4503 cc).

Model	Lăţimea fantei de acces (mm)	Capacitate coli (A4)	Dimensiuni fâşii (mm)	Nivel de securitate (DIN 32757)	Preţ	Observaţii
2230S	232	12	4	2	776 DM	pornire/oprire automată; funcţie reverse; indicatoare „smart shred"; viteza tăiere: 7,5 m/min.
5230A	381	18–20	4	2	3185 DM	pornire/oprire automată; funcţie reverse; indicatoare „smart shred"; viteza tăiere: 10 m/min.
bls 400	400	22	3,9	2	1650 DM	pornire/oprire automată (celulă fotoelectrică); funcţie reverse; motor de 1650 W
bls 4503cc	450	70	3,9 x 60	3	11984 DM	pornire/oprire automată (celulă fotoelectrică); funcţie reverse; motor de 3000 W

Scanned with OKEN Scanner

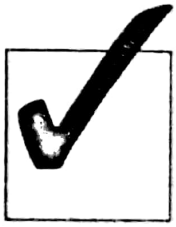
Pentru o documentație completă și alte informații vă puteți adresa direct firmelor:

R.T.C. Holding S.A. – Drumul Săbăreni nr. 24–26, sector 6, București
Tel.: (01) 2209794; Fax: (01) 2212780

Dancris Invest S.R.L. – str. Nicolae Filipescu nr. 52, București
Tel.: (01) 2102995; 094.551802

Davo Star Impex S.R.L. – Bdul Corneliu Coposu nr. 7, bl. 104, ap. 2, sector 3, București
Tel.: (01) 3208689, (01) 3244111, fax: (01) 3276122.

Listă de control pentru achiziționarea unui distrugător de documente



■ **Ce doriți să distrugeți?**

☐ cărți	☐ benzi magnetice
☐ agrafe de birou	☐ mape
☐ dischete	☐ microfișe
☐ listări la imprimantă	☐ microfilme
☐ benzi dactilo	☐ dosare
☐ folii	☐ hârtie
☐ capse	☐ mucava
☐ carton	☐ .....

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

■ Criterii de alegere

Nivel de securitate (cf. DIN 32757) _____

Modul de tăiere (fâșii, particule, microparticule) _____

Gradul de mărunțire _____

Viteza de tăiere _____

Mărimea și greutatea aparatului _____

Capacitatea containerului _____

Lățimea fantei de acces _____

Nivel de zgomot _____

Preț _____

Facilități _____

Garanție _____

Service _____

Altele _____

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner

37

Cele trei mari avantaje ale muncii în echipă – pag. E 37/003

Cum sporiți calitatea produselor cu ajutorul echipelor de lucru – pag. E 37/004

Etapele introducerii muncii de echipă în firma dvs. – pag. E 37/006

Cerințe noi pentru colegi – pag. E 37/010

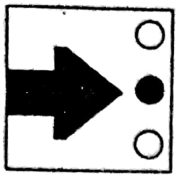
Coordonatorul echipei și șeful – pag. E 37/010

Cum organizați schimbul de informații între echipe – pag. E 37/013

Listă de control: Introducerea conceptului de muncă în echipă – pag. E 37/014

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Despre ce este vorba:

Trecerea de la organizarea tradiţională a muncii către structuri moderne şi flexibile implică experienţe foarte diverse. Reorganizarea muncii a luat forma unor programe denumite „calitate totală", „planificare strategică", „redesign sociotehnic", „reengineering", „learn management" etc. În acelaşi mediu de lucru, se poate apela la mai multe astfel de concepte, simultan sau succesiv. Este dificil pentru majoritatea oamenilor să se regăsească în această diversitate de concepte care pot căpăta adesea caracter de modă trecătoare. Ce se ascunde de fapt sub conceptul de muncă în echipă?

Munca în echipă poate însemna un progres spre democratizarea muncii, accesul la noi drepturi, exercitarea de noi responsabilităţi, experimentarea unor forme inedite de cooperare şi de solidaritate, îmbunătăţirea calităţii produselor şi a serviciilor etc. Dacă însă este greşit concepută sau definită şi nu respectă un ansamblu de condiţii, ea poate produce o confuzie între roluri şi responsabilităţi, conflicte între persoane, noi forme de autoritarism în cadrul echipei, situaţii de discriminare şi divizare între persoane şi grupuri şi, în cele din urmă, să conducă la eşec. Este deci important să cunoaşteţi cât mai bine rolul muncii în echipă şi exigenţele sale, pentru a vă spori şansele de succes.

Ce este munca în echipă

O echipă reprezintă un grup de oameni care, sub conducerea unui şef, îndeplinesc în acelaşi timp o muncă sau o acţiune comună. Echipele au nevoie de calităţi complementare pentru a-şi realiza obiectivele. Acestea cuprind: cunoştinţe tehnice sau funcţionale, abilităţi de rezolvare a problemelor şi de luare a deciziilor, abilităţi interpersonale.

De fapt, în cadrul muncii în echipă putem include:

Scanned with OKEN Scanner

Ce este munca în echipă

- lucrul în comun al mai multor persoane;
- rezolvarea unei sarcini comune;
- autocontrolul asupra rezultatului muncii.

Cele trei mari avantaje ale muncii în echipă sunt:

Cele 3 mari avantaje ale muncii în echipă

- creşterea performanţelor economice
- flexibilitatea muncii
- sporirea încrederii în sine a angajaţilor.

Prin intermediul lucrului în echipă, oamenii îşi dezvoltă cunoştinţele şi creativitatea şi pot avea o contribuţie mai importantă la dezvoltarea firmei.

Într-o echipă lucrează între 5 şi 15 oameni care anterior aveau fiecare o anumită specializare. După introducerea muncii în echipă nu mai există locuri de muncă clasice, acestea se ocupă prin rotaţie. **Echipa** este responsabilă pentru rezultatul cantitativ şi calitativ, şi nu fiecare în parte.

Cele 7 caracteristici ale muncii în echipă:

- Se stabileşte o sarcină comună care este rezolvată pe principiul rotaţiei, de către fiecare membru al echipei.
- Locurile de muncă până acum disparate se apropie şi se interconectează (ca spaţiu şi ca organizare).
- Echipa se organizează singură.
- Este independentă în decizii şi acţiuni.
- Se lărgeşte aria responsabilităţilor – se adaugă asigurarea calităţii şi întreţinerea ei.
- Întreaga echipă este răspunzătoare pentru rezultatul muncii.
- Se tinde permanent către îmbunătăţirea calităţii muncii.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Domenii de aplicare

Producție, întreținere, logistică, administrație

Puteți introduce echipele de lucru în mai multe domenii – de la secțiile de producție până la cele de întreținere, logistică și în domeniile administrative ale firmei.

În general, munca în echipă obține rezultate vizibile acolo unde activitățile sunt foarte specializate, iar angajații desfășoară activități de rutină.

Obiective pe care le puteți atinge prin munca în echipă

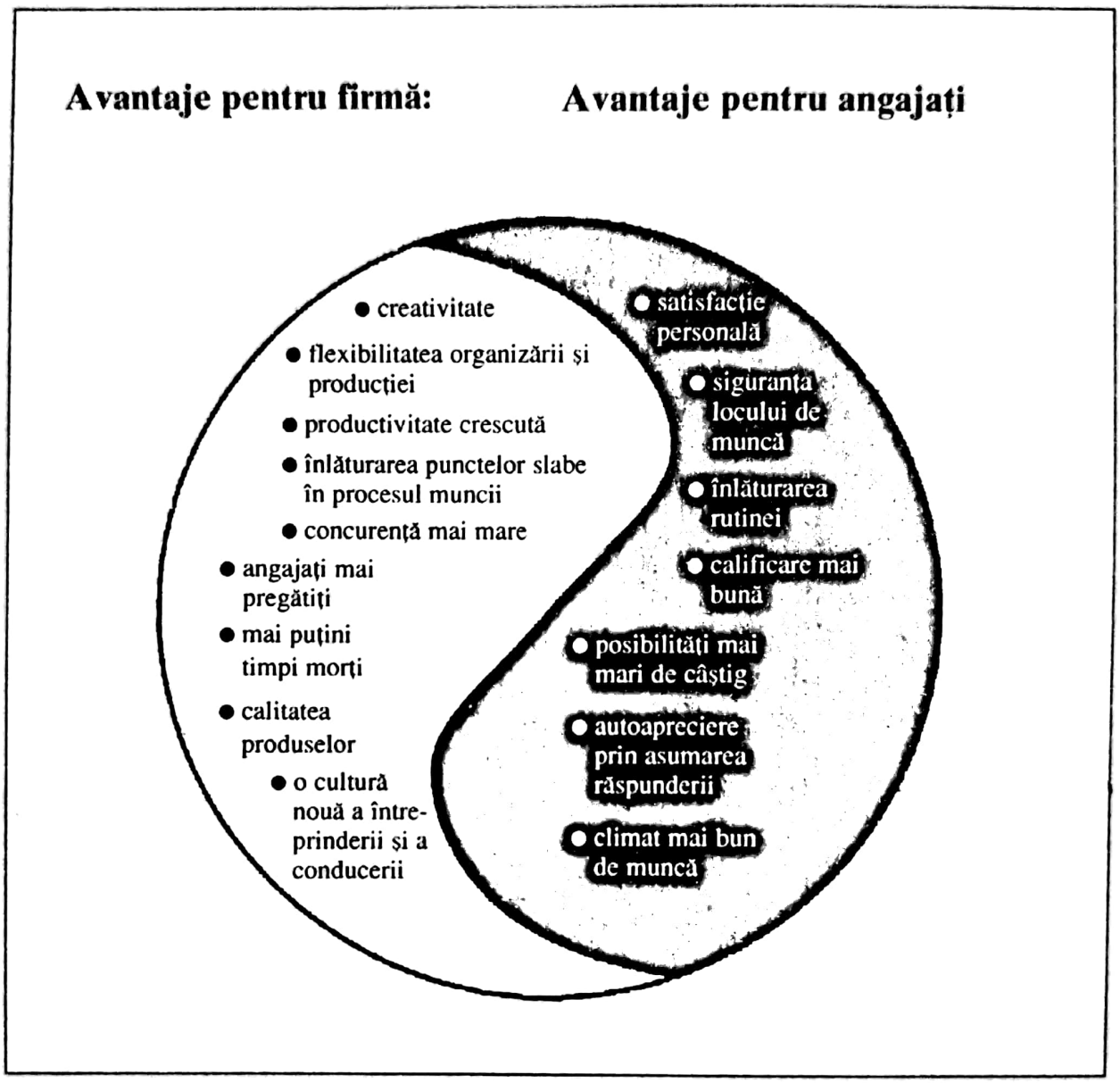
- Stimulați gândirea orientată către client și calitate.
- Ierarhiile se aplatizează. Economisiți timp prin scurtarea drumului deciziilor și al informațiilor. „Purtătorul de cuvânt" al echipei reprezintă interesele acesteia și optimizează schimbul de informații dintre membrii săi și alte echipe. Este în același timp coordonator și moderator, dar nu conducător.
- Transmiteți angajaților dvs. mai multă răspundere.
- Toate activitățile sunt evaluate în funcție de contribuția fiecăruia la succesul firmei.
- Se îmbunătățește procesul muncii în ansamblu.
- Între echipele de lucru se formează anumite relații de tipul „client – furnizor".

Prin aplicarea sistematică a principiului rotației, fiecare membru al echipei stăpânește întregul proces al muncii, după principiul: „fiecare poate orice".

Avantajele muncii în echipă

Prin introducerea echipelor de lucru, firma dvs. are numai de câștigat. Iată câteva avantaje:

Scanned with OKEN Scanner



Cum stabiliţi sarcinile echipei de lucru

Calificarea prin rotaţie

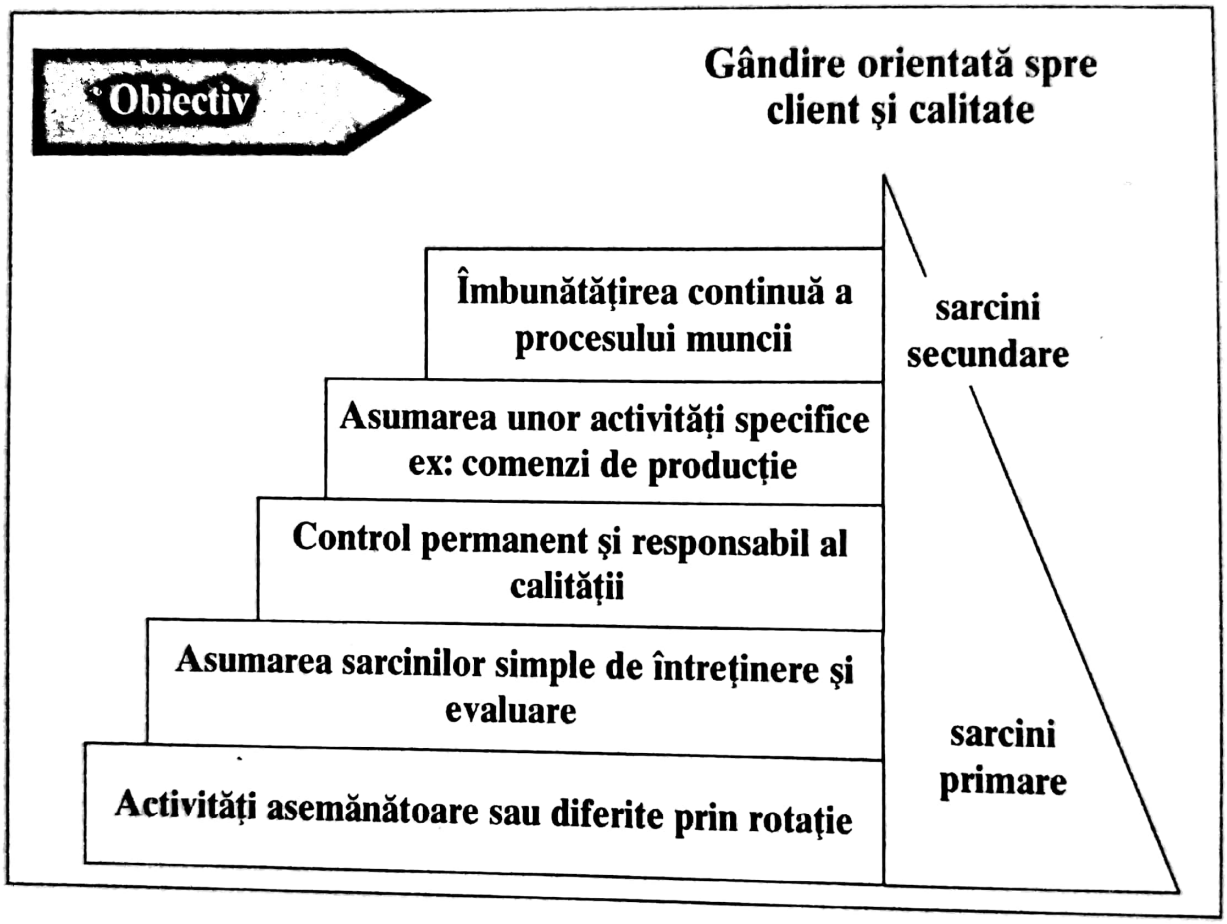
În fiecare echipă, sarcinile trebuie îndeplinite prin cerinţe diferite. Rotaţia echipei garantează creşterea nivelului de calificare a membrilor ei. „Fiecare poate orice" înseamnă că informaţiile şi cunoştinţele se schimbă sistematic între membrii echipei. În funcţie de gradul de dificultate al fiecărei activităţi, trebuie să tindeţi către o rotaţie totală sau parţială.

RENTROP & STRATON RS

Scanned with OKEN Scanner

Asumarea sarcinilor secundare

După ce au fost îndeplinite sarcinile primare conform principiului rotației, echipa își va asuma așa-zisele sarcini secundare. Acestea sunt sarcini cu un grad mai mare de responsabilitate. Spre exemplu, într-o echipă de lucru din producție, ele pot arăta astfel:



Decizia de a introduce munca în echipă

Decizia ține de conducere

Decizia de a introduce echipe de lucru în firmă sau în anumite departamente din firmă ține de manageri.

Important: Decizia dvs. trebuie corelată cu voința de a schimba ierarhia și organizarea muncii de până acum.

Stabilirea scopurilor

Structura firmei și specificitatea produselor decid în mare măsură obiectivele și sarcinile fiecăruia.

Scanned with OKEN Scanner

Cum stabiliți conducerea echipei

Cum lucrează comisia de comandă

Comisia de comandă este forul superior pentru luarea deciziilor ce privesc echipa. Ea este formată din angajați, din conducerea managerială și din reprezentanți ai consiliului de administrație. Aceasta:

- ia primele decizii în departamentele în care au fost introduse echipe de lucru;
- fixează condițiile și timpul de realizare a unei sarcini;
- stabilește componența echipelor;
- ia decizia introducerii muncii în echipă, în funcție de mărimea firmei sau specificul acesteia;
- alege consilieri externi care să conducă întregul proces.

Consilierul

Puține firme au *know-how*-ul necesar pentru a introduce munca în echipă fără ajutor extern. Un consilier extern trebuie să sfătuiască comisia de comandă și să ia măsurile cele mai bune. Acest consilier seamănă, într-un fel, cu un cercetaș care duce firma pe drumul cel bun.

Cum formați echipe de proiect

Până la independență

Echipele de proiect conduc activitatea echipei, până când aceasta atinge gradul de independență dorit.

Echipa de proiect *(project team)* se compune din:

- factori de conducere din diferite niveluri ierarhice,
- reprezentanți ai angajaților și
- reprezentanți ai consiliului firmei.

RS RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Echipele de proiect sunt consiliate şi sprijinite de consilieri externi.

Premisele organizatorice

Echipei de proiect îi revine sarcina de a trasa premisele organizatorice în domeniile de răspundere, pentru a putea introduce echipele de lucru. Echipa îi consiliază pe conducători în privinţa metodelor folosite şi alege echipele-pilot.

Controlul succesului

Echipa de proiect evaluează rezultatele echipelor-pilot.

Echipele-pilot adună primele informaţii

Evaluaţi rezultatele

După stabilirea obiectivelor ce vor fi atinse prin munca în echipă, puteţi instala echipele-pilot în domeniile alese. Acestea au menirea de a centraliza şi a evalua rezultatele şi informaţiile culese.

Sfat: Formaţi echipe-pilot în domeniile şi compartimentele în care angajaţii şi şefii lor sunt suficient de deschişi şi motivaţi pentru această formă de lucru.

Oglinda întregului colectiv

Pentru a evita strângerea de informaţii false, alegeţi echipa-pilot astfel încât să fie reprezentativă pentru angajaţii din respectivul departament.

Evaluaţi realist

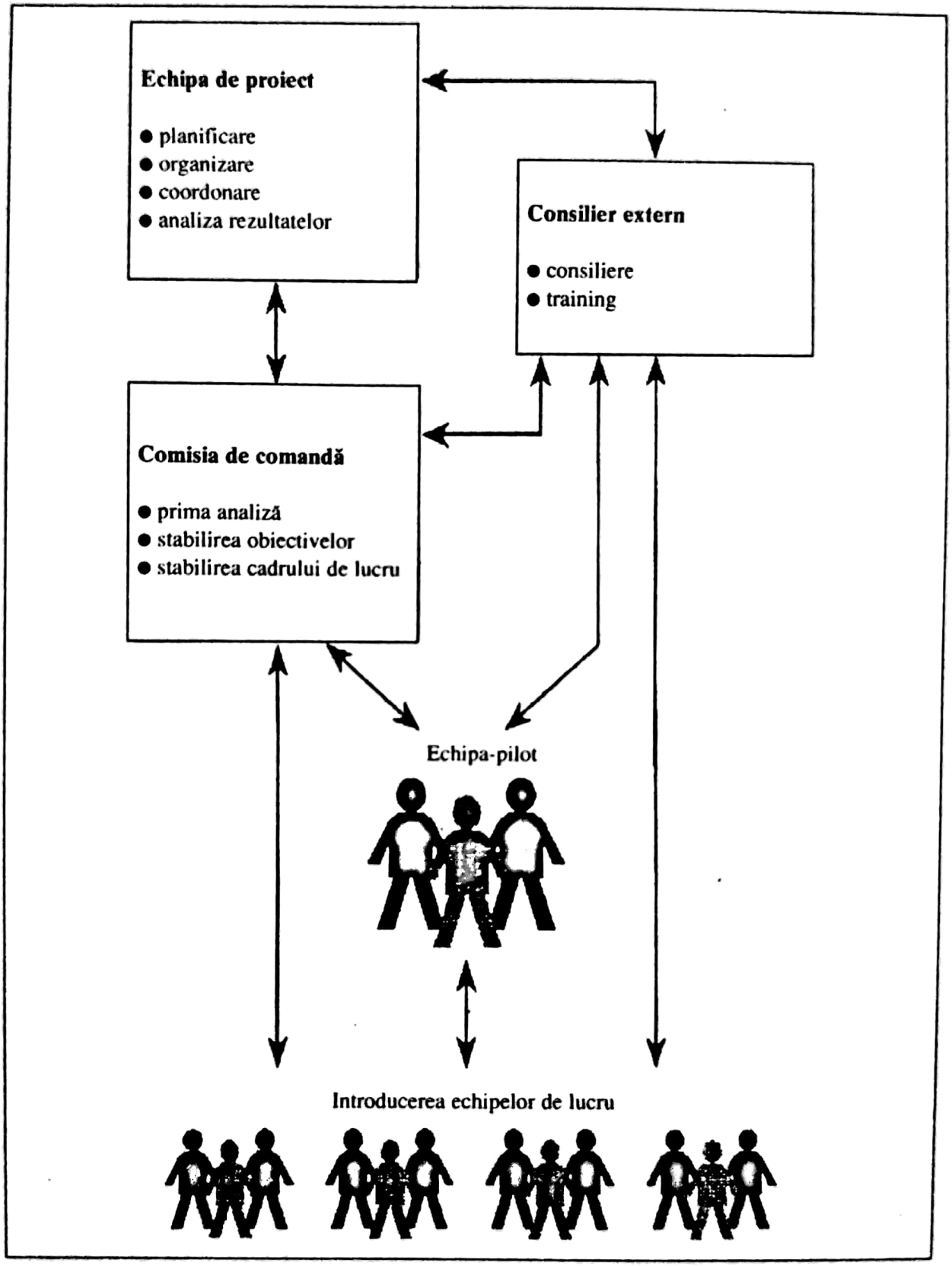
Echipele-pilot nu trebuie neapărat să fie formate din „olimpici". Într-o asemenea componenţă, participanţii şi-ar pierde rapid motivaţia. Fiecare echipă are nevoie de „vedete", de oameni mediocri şi chiar de „codaşi".

Recunoaşteţi greşelile şi corectaţi-le

Când aţi strâns suficiente date despre echipa-pilot, începeţi să introduceţi alte echipe de lucru.

Evaluaţi greşelile din echipa-pilot şi corectaţi-le.

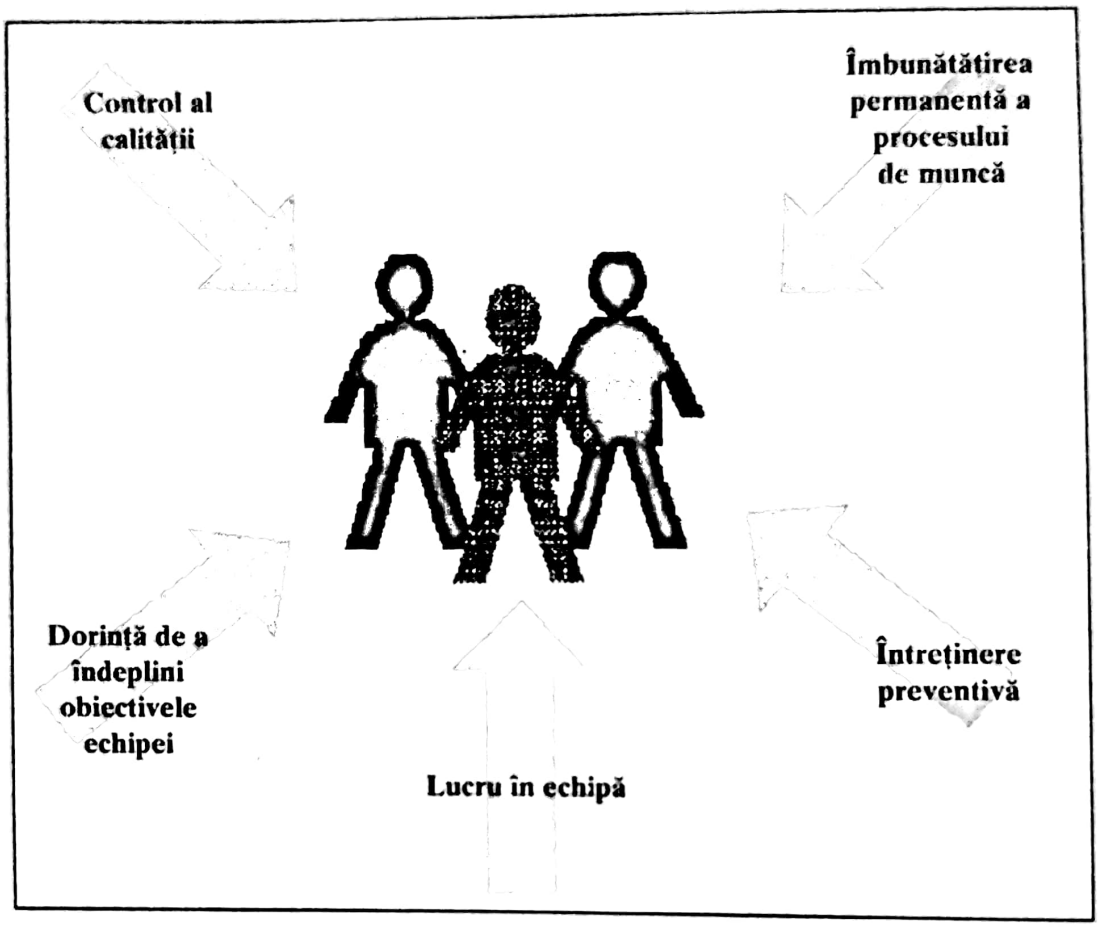
Scanned with OKEN Scanner



RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cerințele echipei de lucru



Cum stabiliți rolul „purtătorului de cuvânt"

Purtătorul de cuvânt este reprezentantul echipei, ales după principii democratice, într-o perioadă delimitată de timp.

Sarcinile sale se rezumă la schimbul de informații în interior și exterior:

Inițiere
- Stabilește obiectivele și este răspunzător de îndeplinirea lor.

Coordonare
- Este coordonator și moderator. Conduce și mediază discuțiile între membrii echipei.
- Conduce și stabilește metodele de lucru, cum ar fi rotația și calificarea membrilor.

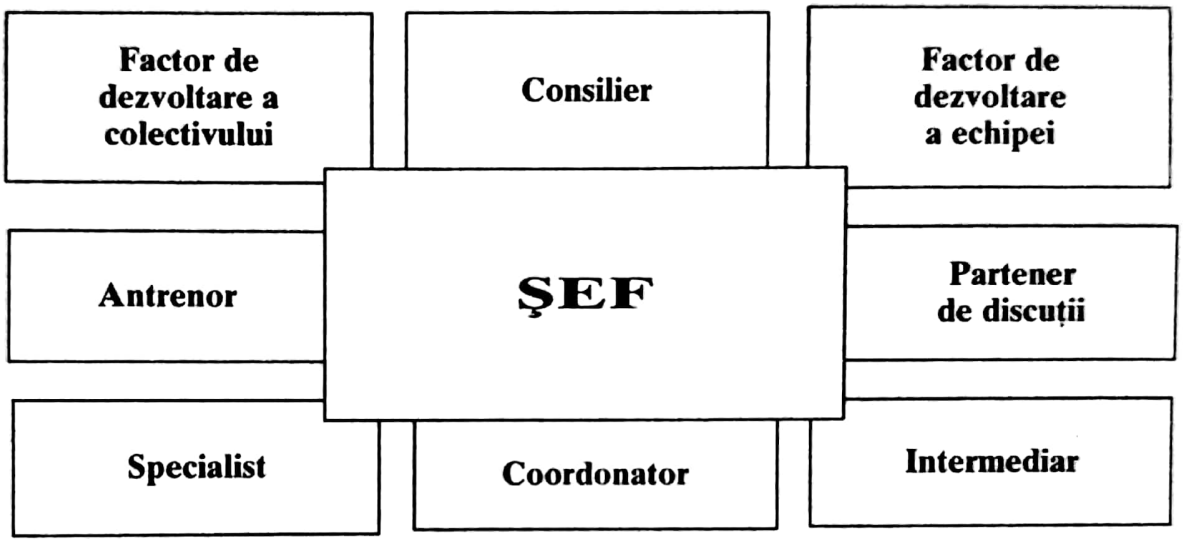
Scanned with OKEN Scanner

Rolul şefului

Noile sarcini

Ca şef, sunteţi responsabil pentru tot personalul dvs. Dar sunteţi în acelaşi timp şi în rolul de consilier, om de încredere şi antrenor.

Pe lângă funcţiile de conducere, sunteţi formator şi antrenor al angajaţilor dvs. Punctele forte trebuie să fie activităţile de coordonare şi calificare.



Dezvoltaţi o relaţie de tipul „client-furnizor“

Colegul de muncă este „client“

Destul de des se întâmplă ca angajaţii să facă anumite produse pentru clienţi pe care nu îi cunosc îndeajuns. Aceasta poate duce la o abordare necorespunzătoare a calităţii. Astfel, pot ajunge la clienţi produse necorespunzătoare sau servicii deficitare.

Îmbunătăţirea calităţii produselor

Stimulaţi în angajaţi conştiinciozitatea şi sfătuiţi-i să îi vadă pe ceilalţi colegi ca pe nişte „clienţi“. În acest fel, produsele necorespunzătoare rămân în interiorul firmei şi nu ajung aşa la clienţii finali.

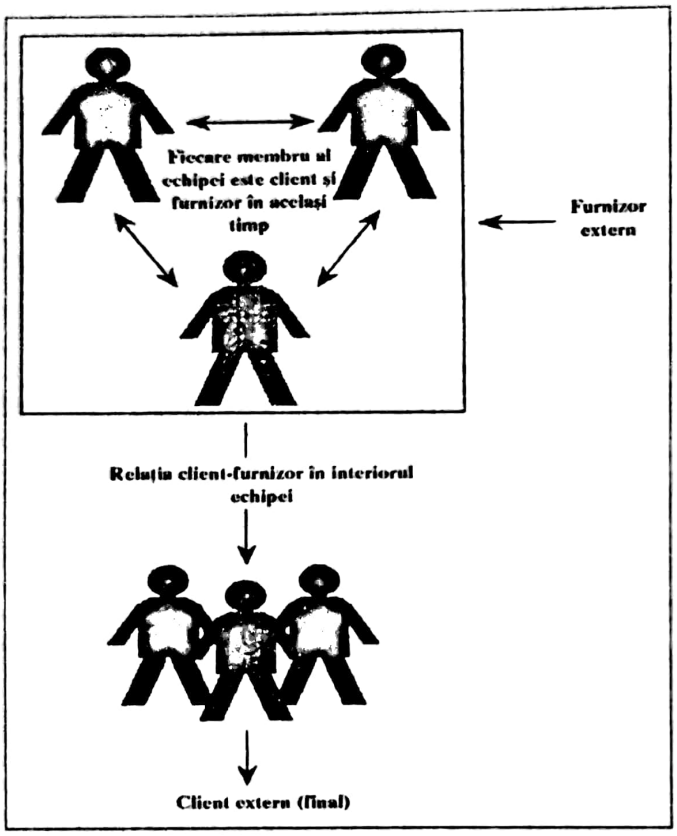
Dezvoltaţi în interiorul echipei de lucru şi între echipe o relaţie internă de tipul client-furnizor. Astfel vă asiguraţi că produsele necorespunzătoare nu vor ajunge la clienţi.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Angajaţii trebuie să muncească după aceste principii:

- Fiecare este client.
- Fiecare este furnizor.
- Fiecare este responsabil pentru produsul sau serviciul său.



Prezentarea grafică a relaţiei interne client-furnizor

5 premise pentru calitate

Pentru ca relaţia de tipul client-furnizor să funcţioneze, trebuie să porniţi de la următoarele premise:

- Furnizorul intern cunoaşte cerinţele de calitate pe care clientul său intern (colegul) le oferă.
- Clientul intern acceptă doar produse sau servicii satisfăcătoare.
- Problemele privind calitatea sunt discutate între „client" şi „furnizor" şi rezolvate.
- Fiecare „furnizor" are grijă să îi dea clientului său numai produse de calitate.
- În procesul muncii, are loc permanent un schimb de informaţii între „furnizor" şi „client".

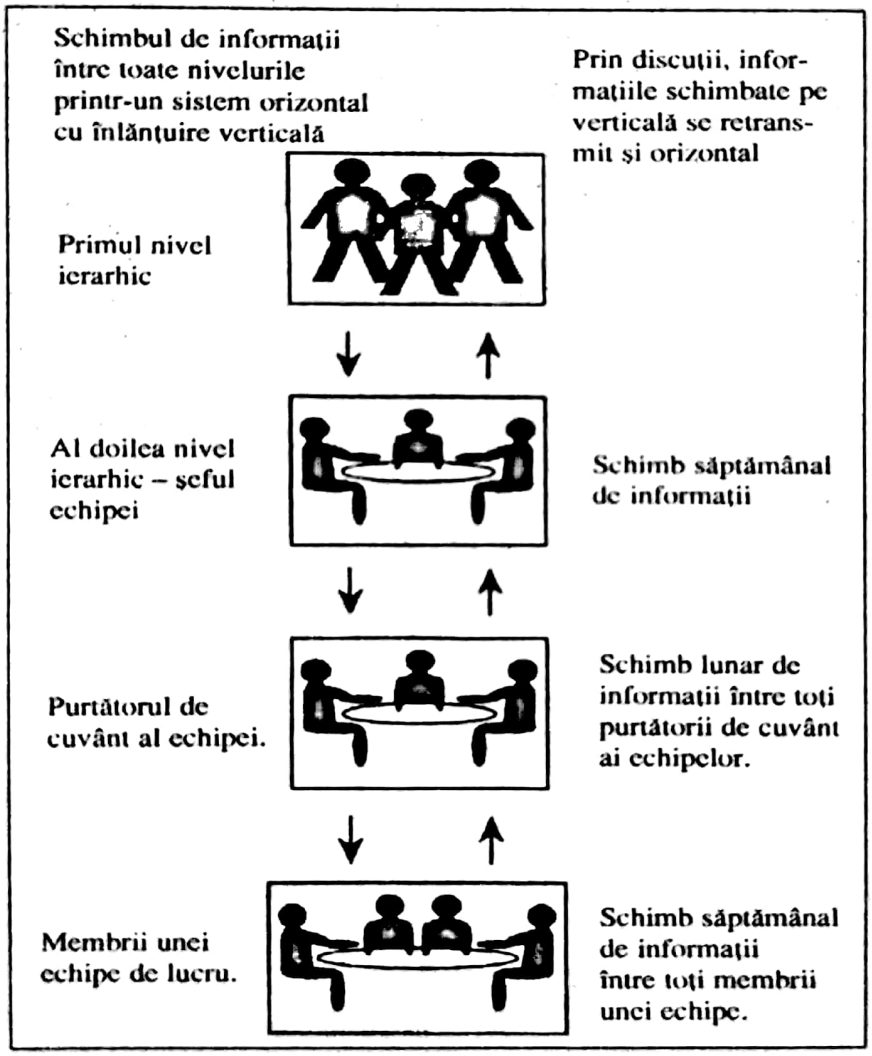
Scanned with OKEN Scanner

Dacă toți angajații conștientizează acest principiu, costurile calității și reclamațiile clienților vor scădea simțitor.

Scad costurile calității

Cum organizați schimbul de informații

Munca în echipă are rezultate doar când se asigură un flux de informații permanent între membrii echipei și între echipe.



În cursul unui schimb regulat de informații, angajații își pun la dispoziție competențele și creativitatea. Calitatea muncii este îmbunătățită permanent.

Trebuie să le dați echipelor de lucru toate informațiile care le privesc. De aceea, purtătorul de cuvânt al echipei joacă un rol decisiv.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Schimb de informaţii vertical şi orizontal

Rolul şefilor şi al purtătorilor de cuvânt

Informaţiile se referă la probleme actuale, cum ar fi sursele de greşeli, reclamaţiile clienţilor sau alte probleme. Toate acestea trebuie cunoscute foarte bine de purtătorul de cuvânt al echipei.

Obiectivele schimbului de informaţii

Prin schimburile regulate de informaţii:

- se identifică probleme şi se rezolvă;
- se definesc standardele de calitate şi se îmbunătăţesc permanent;
- se analizează greşelile şi se găsesc soluţii.

Dezvoltaţi schimbul de informaţii şi pe verticală (deci între niveluri ierarhice diferite) şi orizontal (între membrii unui nivel/echipă/compartiment) şi programaţi regulat discuţii.

Listă de control: Introducerea conceptului de muncă în echipă

Trebuie să reflectaţi bine înainte de a lua decizia introducerii echipelor de lucru în firmă.

Regulile jocului:

☐ Preambul – o scurtă argumentare; de ce este necesar să introduceţi munca în echipă.

☐ Evaluare – caracteristicile departamentelor firmei unde se vor introduce echipele de muncă.

☐ Definirea specifică a muncii în echipă pentru firma dvs.

☐ Obiective şi sarcini generale ale echipei.

Scanned with OKEN Scanner

- ☐ Stabilirea componenței echipei, cu reglementarea competențelor și a relațiilor dintre echipă și șef.
- ☐ Fixarea sarcinilor purtătorului de cuvânt al echipei și alegerea acestuia.
- ☐ Stabilirea competențelor și a sarcinilor pentru fiecare șef de echipă.
- ☐ Stabilirea cadrului de discuții.
- ☐ Obiective de calificare pentru angajați și luarea măsurilor de calificare.
- ☐ Stabilirea unor modalități de stimulare materială pentru membrii echipei.
- ☐ Sarcinile comisiei de comandă și ale echipei de proiect.
- ☐ Intrarea în vigoare a acordului de funcționare.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Eticheta vă influenţează succesul sau eşecul carierei – pag. E 71/002

Ţinuta angajaţilor: o imagine pozitivă a firmei – pag. E 71/004

Ce puteţi asocia şi ce nu la ţinuta de serviciu – pag. E 71/005

10 lucruri de respectat în public – pag. E 71/006

Eticheta la telefon – pag. E 71/007

Listă de control: Cum staţi cu eticheta în afaceri? – pag. E 71/009

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Eticheta vă influenţează succesul sau eşecul carierei

Despre ce este vorba:
Întrucât firmele se restructurează sau se reduc, unele domenii se vor restrânge, în timp ce altele se vor extinde. Într-o competiţie tot mai acerbă, obţinerea sau păstrarea unei slujbe ori promovarea dvs. nu vor depinde numai de pregătire – sunt mulţi alţii la acest nivel –, ci şi de comportament.

În afaceri, eticheta – sau comportamentul adecvat – a devenit o strategie-cheie de a ajunge în frunte şi de a te menţine acolo.

Ne place sau nu, a ajunge în „top" şi a păstra poziţia se poate rezuma uneori la a spune lucrul potrivit la momentul potrivit. Sau la evitarea situaţiilor care pot prejudicia cariera: un pahar în plus la petrecerea de Crăciun, sosirea la birou raportată la ora de sosire a subordonaţilor sau a şefilor etc.

Este foarte important să ştiţi să vă modelaţi comportamentul în funcţie de diversitatea situaţiilor:

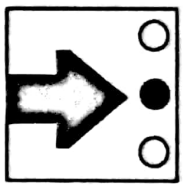
- care este eticheta în cazul meselor de afaceri;
- ce să spuneţi când un coleg a fost concediat;
- cum să vorbiţi la telefon, prin e-mail sau în discuţiile faţă în faţă;
- cum să coordonaţi eficient seminare, întâlniri sau conferinţe;
- cum lansaţi şi cum răspundeţi la invitaţii;
- cum organizaţi întâlniri de afaceri astfel încât să transmiteţi o imagine favorabilă a firmei.

Regulile diferă însă nu numai de la un domeniu la altul, ci chiar de la o firmă la alta. Pentru a ajunge sus, trebuie să cunoaşteţi şi să respectaţi regulile în orice moment.

Scanned with OKEN Scanner

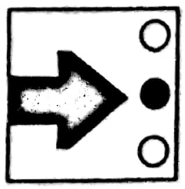
De exemplu, în ceea ce priveşte vestimentaţia: directorul unei instituţii financiare trebuie să adopte o ţinută diferită faţă de cea a directorului unei edituri. Activitatea într-o firmă din domeniul creativ sau administrativ va determina stilul vestimentaţiei, al vorbirii, al comunicării scrise.

Comportamentul dvs. va depinde însă şi de persoanele cu care intraţi în contact. De pildă, într-o agenţie de publicitate, cei care lucrează direct cu clienţii vor purta o ţinută potrivită cu domeniul reprezentat de aceştia.



Ana, director de Resurse Umane într-o companie de software se ocupă de interviuri. Patronul asistă pentru a vedea „cum îşi prezintă firma cei din conducere". În timpul interviului, Ana îşi scoate „discret" picioarele din pantofii cu toc-cui. „Îngrozitor", murmură şeful ei.

Călin, asistentul unui vicepreşedinte la o companie de comunicaţii, soseşte întotdeauna cu jumătate de oră înaintea celorlalţi colegi de departament. Până vine şeful, el ia telefonul acestuia şi răspunde la întrebări în locul lui. Deşi nu are nici experienţa, nici autoritatea să facă acest lucru. Nu înţelege însă de ce şeful este nemulţumit de iniţiativa sa. Chiar şi-a pus întrebarea dacă n-ar trebui să se transfere la un alt departament. Sau să vină la birou exact la ora de începere a programului.



Sanda are 35 de ani, este consultant şi ţine seminare cu managerii unuia dintre principalele posturi TV. Managerul de RU care a angajat-o a constatat cu uimire că ea îşi ţinea seminarele îmbrăcată în pantaloni şi pulover, în loc de costum taior. Ulterior, când i s-a făcut observaţie la telefon, Sanda şi-a pierdut controlul şi a ridicat tonul la cel care a angajat-o.

Concluzii

Ana a fost mustrată în privinţa neglijenţei afişate. Acum, ea îşi controlează serios felul în care îşi reprezintă firma la

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

interviuri. În acest sens, studiază un material dat de șeful său, despre ABC-ul etichetei.

Călin a înțeles că punându-și șeful în planul secund își risca slujba. Prin urmare, acum ajunge la serviciu la ora de începere a programului și s-a asigurat că știe la ce întrebări poate răspunde la telefon.

Sanda și-a învățat lecția și la următoarele seminare a adoptat o ținută corespunzătoare. Acum își supraveghează limbajul și comportamentul în afaceri, chiar dacă i se face observație.

Dacă vreți ca și angajații să reflecte o bună imagine a companiei, faceți ceva în acest sens. Pentru început, le puteți sugera să citească acest capitol.

Ținuta angajaților: o imagine pozitivă a firmei

Ținuta – imagine pozitivă a firmei

După regulile de comportament, ținuta la serviciu este considerată unul din elementele-cheie ale etichetei în afaceri. Mai întâi veți fi judecat după felul în care arătați (apoi după cum vorbiți și în al treilea rând după aspectul biroului). Un manager îmbrăcat îngrijit și adecvat inspiră mai multă încredere decât unul neîngrijit, îmbrăcat necorespunzător sau în culori țipătoare.

Cu sau fără uniformă?

Pentru a evita notele personale destul de diverse ale angajaților – care nu au întotdeauna rezultatul dorit – puteți alege o uniformă. Sau le puteți oferi mai multe alternative acceptabile de cumpărat și de purtat, care să semene mai mult sau mai puțin cu o uniformă. (Însoțitorii de bord sau angajații unui fast-food au o uniformă standard; în schimb, cei care lucrează într-o bancă au uniforme cu tendințe clasice + sport.)

Scanned with OKEN Scanner

Variante

O altă variantă ar fi să alegeţi pentru angajaţi o ţinută vestimentară diferită, în funcţie de poziţia ocupată în cadrul firmei. Astfel, puteţi face diverse opţiuni pentru secretare, agenţi de vânzări, manageri, vicepreşedinţi sau preşedinţi. Sau puteţi face diferenţa între diverse departamente dacă şefii acestora au autoritatea de a stabili standarde pentru subordonaţii lor.

Ce puteţi asocia şi ce nu la ţinuta de serviciu

Aşa DA

Indiferent care este codul vestimentar al firmei, urmaţi-l.

1. Respectând acest cod, alegeţi culorile şi stilul care vi se potriveşte.
2. Dacă purtaţi bijuterii, să fie discrete şi mici, nu mari sau să iasă în evidenţă.
3. Fiecare piesă a ţinutei – de la pantofi la cravată sau agrafa de păr – trebuie să se asorteze cu celelalte: pantofii să fie lustruiţi, portofelul să nu arate uzat, cămăşile să fie la modă, costumele sau rochiile – bine croite, cravatele – impecabile.

Aşa NU

Nu aşteptaţi să vă spună cineva că trebuie să vă lustruiţi pantofii.

1. Niciodată să nu purtaţi acelaşi costum sau rochie două zile la rând.
2. Niciodată să nu purtaţi şosete albe la un costum de culoare închisă.
3. Niciodată să nu purtaţi o cravată cu model la un costum în dungi (alegeţi un costum uni).

Punctualitatea

Punctualitatea – fie că e vorba de un mic dejun de afaceri sau de ora de sosire la birou – reflectă o atitudine po-

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

zitivă. Toată lumea știe ce efect au întârzierile asupra dvs. și a celor cu care lucrați.

Vreți să fiți punctual pentru că așa trebuie. *Punctualitatea* este un principiu al culturii noastre. Există reguli ale punctualității, iar încălcarea lor atrage sancțiuni precum mustrări, avertismente care pot duce la concediere. Ideea este că întârzierile arată nepolitețe și nu sunt indicate.

O regulă esențială

Mai ales dacă dvs. sunteți șeful, punctualitatea este o cerință esențială. Nimănui nu-i place să aștepte. Dacă sunt angajați care obișnuiesc să întârzie, gândiți-vă că nu sunteți singurul nemulțumit. Și colegii lor se vor simți jigniți. O întârziere ocazională poate fi trecută cu vederea, dar perseverența în acest sens nu trebuie să treacă neobservată.

10 lucruri de respectat în public

1. Evitați scobitul în dinți.
2. Nu vă întindeți.
3. Nu vă machiați în mijloacele de transport.
4. Nu vorbiți cu guma de mestecat în gură.
5. Nu vă scoateți picioarele din pantofi.
6. Nu vă ajustați lenjeria intimă.
7. Nu vă verificați șlițul după ce ieșiți de la toaletă.
8. Nu vă aranjați părul în restaurant.
9. Nu tușiți fără a pune mâna la gură.
10. Nu vă roadeți unghiile.

Scanned with OKEN Scanner

Eticheta la telefon

Despre ce este vorba:
Cu toții știm că de ani buni telefonul a devenit un mijloc de comunicare indispensabil. Prin intermediul său primim sau transmitem informații, programăm întâlniri, verificăm sau punem la punct diverse situații. De aceea este important să cunoașteți câteva reguli esențiale de etichetă.

1. Instruiți-vă secretara ca – atunci când dă un telefon – să se prezinte, să menționeze numele firmei și să precizeze pe scurt motivul pentru care sună.

2. Întrucât rețelele de comunicații oferă tot mai multe sisteme de identificare a apelurilor primite – prin apariția pe un ecran mic a numărului de la care ați fost apelat – puteți decide dacă răspundeți la apel sau să identificați persoana care vă sună: *discreția* este necesară pentru a evita intimidarea sau stânjenirea apelantului. De exemplu, dacă recunoașteți persoana care vă sună după numărul afișat pe ecranul telefonului, evitați să-i spuneți pe nume până când nu se prezintă singură.

3. Atenție la tonalitatea vocii! Nu vorbiți nici prea încet, dar nici nu țipați. Dacă în timpul conversației vă vine să strănutați sau să tușiți, încercați să acoperiți receptorul. Dacă totuși sunetul a fost suficient de tare încât s-a auzit la celălalt capăt al firului, scuzați-vă.

4. Dacă aveți un apel în așteptare – în timp ce vorbiți pe o altă linie s-ar putea să aveți încă un telefon, îl puneți pe primul pe *transfer* și îl preluați pe cel de-al doilea – încercați să încheiați prima conversație înainte de a intra în detalii la a doua. Puteți spune „Vorbesc pe cealaltă linie. Vă pot suna eu când termin?". Exceptând cazurile de

Scanned with OKEN Scanner

urgență, dacă întrerupeți prima conversație pentru că preferați să vorbiți cu cealaltă persoană, primul interlocutor s-ar putea simți jignit. Ar putea să creadă că e mai puțin important decât cel de-al doilea.

Așadar, politicos este să încheiați mai întâi prima conversație și abia după aceea să treceți la cea de-a doua. Dar dacă sunteți implicat în discuție, puteți ignora semnalul care vă indică un apel în așteptare. Dacă devine deranjant, pur și simplu avertizați-vă interlocutorul: „Am un apel în așteptare, dar n-o să întrerupem discuția. Nici o problemă. O să revină".

5. Este de-a dreptul nepoliticos să vă prezentați drept prieten al persoanei pe care o sunați, doar ca să preia apelul dvs.

6. Conform studiilor, cea mai gravă încălcare a regulilor de etichetă este să nu reveniți cu un telefon când situația o cere. Faceți acest lucru cât mai curând posibil, dar neapărat în 24 de ore de la apelul primit.

7. Dacă anticipați o conversație mai lungă, instruiți-vă secretara să-l întrebe pe interlocutorul dvs. dacă poate vorbi. În cazul persoanelor foarte ocupate, este indicat să stabiliți o „întâlnire" telefonică și să o respectați.

8. Dacă discutați la telefon în mod repetat cu un client, încercați să vă întâlniți măcar o dată. Va ajuta la consolidarea relației și la personalizarea ei pentru mult timp.

În avantajul dvs.:

Dacă nu ați vizitat încă site-uri de telefonie mobilă din România, nu ezitați s-o faceți. Veți găsi noutăți grație cărora veți avea mai mult timp liber în această vacanță, precum și sugestii de urmat în domeniul etichetei la telefon.

Scanned with OKEN Scanner

www.connex.ro

Vă pune la dispoziţie „Connex say" – serviciul de mesaje vocale de-a gata.

www.orange.ro

Descoperiţi „Ananova", serviciul de informaţii inedit – cu prima prezentatoare virtuală din lume. Utilizaţi cu încredere şi „Orange Thank You".

www.zappmobile.ro şi www.zappmobile.com

Noutăţi esenţiale din mai multe domenii: financiar, afaceri, practic, ştiri, divertisment etc.

Listă de control: Cum staţi cu eticheta în afaceri?

Alegeţi răspunsul ce reflectă modul obişnuit în care procedaţi (şi nu aşa cum v-aţi dori) în următoarele situaţii:

1. Când primesc o invitaţie de afaceri, răspund întotdeauna în cel mult 7 zile.

☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

2. Întotdeauna dau un telefon de răspuns în aceeaşi zi în care primesc un mesaj.

☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

3. Niciodată nu vorbesc urât la serviciu sau acasă.

☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

4. Întotdeauna mulţumesc (în scris sau telefonic) pentru o invitaţie la masă, un dar sau orice alt gest drăguţ.

☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

5. Cunosc şi aplic bunele maniere la o masă de afaceri.

☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

6. Mă văd mai degrabă ca făcând parte dintr-o echipă decât ca un șef individualist, căutând recunoașterea eforturilor personale.
☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

7. Răspund imediat la mesajele importante, iar de restul mă ocup în cursul săptămânii.
☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

8. Înainte de a negocia cu parteneri străini, mă informez asupra etichetei culturii respective, astfel încât să nu jignesc pe nimeni.
☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

9. Trimit vederi din concediu celor mai importanți parteneri de afaceri.
☐ *Da* ☐ *Nu* ☐ *Niciodată*

Scanned with OKEN Scanner

F
33

Cum puteți economisi timp utilizând formulare. Acestea îmbunătățesc sistemul dvs. de comunicare și organizare

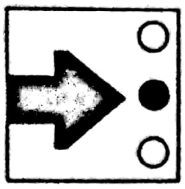
Care sunt cerințele pe care trebuie să le îndeplinească un formular

Cinci pași de lucru pentru întocmirea unui formular eficient – pag. F 33/008

Nu vă place formularul pe care l-ați conceput? Cauza o puteți afla de la pag. F 33/011

V-ați gândit la tot? Listă de control la pag. F 33/013

Scanned with OKEN Scanner



Formulare? O problemă care nu l-a preocupat pe Florin G. atâta timp cât lucra singur. Într-un fel sau altul se descurca cu tot felul de bilete şi bileţele pentru a urmări primirea şi onorarea comenzilor. Nu avea grija timpului, aşa că îl putea irosi în acest fel. Odată cu dezvoltarea firmei, Florin s-a văzut însă nevoit să angajeze colaboratori. Aceştia, la rândul lor, au început prin a se lupta cu acea industrie a bileţelelor. Comenzile nu erau gata la timp, de multe ori erau greşit prelucrate sau incomplete, iar acest lucru nu a dus doar la consecinţe negative asupra dezvoltării societăţii, ci a redus şi din capacitatea de muncă şi motivaţia colaboratorilor.

În cele din urmă, chiar şi pentru Florin devenise o povară, drept pentru care a conceput un formular în care, atât el, cât şi colaboratorii să noteze tot ceea ce era important de urmărit. Un singur formular însoţeşte acum comanda de la preluare şi până la plată. ●

Formularele pot îmbunătăţi sistemul dvs. de organizare

Formularele vă corectează organizarea

Cunoaşteţi formularele tipizate care sunt puse la dispoziţie de către diferite birouri pentru a fi completate şi probabil aţi şi avut deja experienţe neplăcute la acest capitol. Formularele au intrat pe nedrept într-o lumină defavorabilă. Dacă ele sunt concepute eficient şi corect folosite, acest lucru vă poate aduce mari beneficii.

Scanned with OKEN Scanner

Cerere de concediu Nr.: _____

Data: _____

Dl (dna) _____

Departamentul _____

Solicită concediu în perioada _____ = ___ zile (în sensul tarifului pe concediu)

Este vorba de concediu de odihnă / concediu special pentru _____

De completat la Departamentul _____

_____

Semnătura

Aprobarea concediului Nr.: _____

Data: _____

Dl (dna) _____

Concediul cerut de dumneavoastră a fost aprobat conform cererii / prin rectificarea cererii dumneavoastră, astfel:

din (prima zi) _____

până în (ultima zi) _____ = _____ zile

O rectificare a concediului aprobat mai sus necesită aprobarea patronului.

_____

Semnătura

Scanned with OKEN Scanner

Cu formulare bine concepute:

- aveţi posibilitatea formării rapide a unei imagini de ansamblu asupra problemei
- puteţi conduce şi controla desfăşurarea lucrului
- puteţi da informaţiile necesare colaboratorilor şi clienţilor

Formularele vă ajută în cele mai diferite situaţii.

Vă puteţi baza pe formulare

Vă sunt cunoscute, poate, formularele şi imprimatele pentru: comenzi, cereri, oferte, evaluări, foi de livrare, note de plată, note din timpul discuţiilor, liste de prezenţă, faxuri, planificarea zilnică/lunară/anuală, gestionarea resurselor umane, planificarea financiară, a vânzărilor etc.

Puteţi cumpăra formulare tipizate sau le puteţi concepe singur.

Formulare tipizate

Tipizatele sunt rapide

Avantaj: pierdeţi puţin timp, pentru că totul este deja pregătit.

În cazul în care optaţi pentru cumpărarea unor formulare gata întocmite, vă recomandăm lucrarea „Managementul afacerilor de succes", publicată de editura RENTROP & STRATON (informaţii suplimentare la pag. L 06/012).

Formulare individualizate

3 căi pentru obţinerea formularelor

Formulare individualizate, potrivite nevoilor dvs., se pot:

- scrie de mână sau la maşina de scris
- concepe pe calculator
- comanda la o tipografie

Scanned with OKEN Scanner

Formulare scrise de mână sau cu maşina de scris

Avantaje:

Concepute rapid

- nu necesită cunoştinţe de operare pe calculator
- cheltuieli reduse

Dezavantaje:

Se modifică greu

- pentru modificări în text trebuie să o luaţi mereu de la început, ceea ce ar putea să vă coste mult timp
- formularele scrise de mână arată de regulă mai puţin profesional, ceea ce înseamnă să fie folosite exclusiv pentru uz intern.

Conceperea formularului pe PC

Avantaj:

- schiţele formularelor concepute de dvs. manual vor putea fi realizate cu un software găsit în comerţ.
  Programele care pot realiza acest lucru sunt de exemplu:

AmiPro (Lotus), MS-Word, Word sau Windows (Microsoft), Excel; programe grafice cum ar fi Harvard Graphics, CorelDraw sau Freelance Graphics; program de editare (DTP = Desktop Publishing), de exemplu Ventura Publisher sau QuarkXpress;

- puteţi configura formularul utilizând chenare, linii şi câmpuri, pe care le puteţi stoca, modifica, imprima şi copia oricând;

Modificările sunt posibile oricând

Scanned with OKEN Scanner

Tipărire de calitate superioară

- imprimarea formularului conceput de dvs. se poate realiza la o calitate superioară. Multe imprimerii pot face din datele stocate pe dischetă un film bun de tipar. Dacă aveţi o imprimantă Laser sau cu jet (de la 600 x 600 dpi), puteţi imprima şi singur, la o calitate acceptabilă.
  Sfat: cereţi de la cel puţin trei tipografii oferte de preţ concrete, pentru că acestea pot varia considerabil!

Dezavantaje:

Aveţi nevoie de experienţă pe PC

- dacă nu aveţi dexteritate în executarea lucrărilor grafice pe calculator, formularele dvs. nu vor arăta de regulă profesional sau veţi avea nevoie de mult timp pentru a le executa.

Tipărirea formularelor de către o societate de profil

Puteţi comanda tehnoredactarea şi tipărirea formularelor la o firmă de profil. Firmele cu acest obiect de activitate le puteţi găsi în Anuarul societăţilor comerciale „Pagini naţionale", „Pagini galbene", „Pagini aurii" şi alte cataloage de societăţi comerciale, capitolele „Tehnoredactare computerizată", „Imprimerii", „Tipografii".

Avantaje:

Calitatea superioară...

- obţineţi o lucrare cu aspect îngrijit
- în formular se pot introduce logo-ul, antetul şi culorile firmei

Dezavantaj:

... are preţul pe măsură

- conceperea grafică a unui formular sofisticat vă costă mult, iar la aceasta se adaugă şi costurile pentru imprimare

Scanned with OKEN Scanner

Atenție!

Dacă mai târziu concepeți formularul la mașina de scris sau pe calculator, țineți cont de:

- lățimea literelor
- distanța dintre rânduri
- tabulatori

Creați formularul în funcție de imprimantă

Dimensiunile și configurarea rubricilor în formularul imprimat trebuie să fie exact cele dorite de dvs. În caz contrar, completarea respectivului formular se va transforma în „pierdere de vreme". Dați imprimeriei sau tipografiei o mostră completată la mașina de scris sau la imprimantă, pentru a indica exact dimensiunile dorite, spațiul acordat fiecărei rubrici, mărimea și caracterul literelor etc. Nici un amănunt important pentru dvs. nu trebuie omis.

Formularul trebuie să îndeplinească trei cerințe de bază

Cele trei cerințe ale formularului dvs.

Pentru a obține o îmbunătățire organizatorică și a economisi timp, formularele dvs. trebuie să fie la obiect, să respecte ordinea desfășurării activităților și să se înscrie în cerințe ergonomice.

Cerințe la obiect:

Îngrijiți-vă de spațiu și dați note ajutătoare

- Îngrijiți-vă să fie suficient spațiu în formular. Toate informațiile dorite trebuie să poată fi cuprinse.
- Dați indicații de completare și, dacă este cazul, inserați o notă asupra derulării organizatorice cerute.

Scanned with OKEN Scanner

Daţi indicaţii asupra destinatarului şi a clasării

Cerinţe organizatorice:

- Faceţi specificaţii asupra destinatarului.
- Daţi indicaţii, dacă este necesar, asupra utilizării şi prelucrării ulterioare.
- Informaţi în legătură cu modul de clasificare şi arhivare.

Cerinţe ergonomice:

O privire de ansamblu

- Formularul trebuie să economisească timpul de gândire şi scriere. De aceea puneţi la punct ansamblul formularului, claritatea şi inteligibilitatea acestuia.

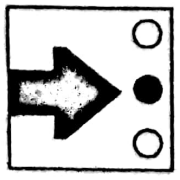
Cum puteţi progresa: Cinci paşi de lucru pentru întocmirea unui formular eficient

Pentru a nu contribui fără voia dvs. la „industria biletelelor" şi „războiul hârtiilor", în timpul întocmirii formularului, parcurgeţi cei cinci paşi enumeraţi mai jos.

Primul pas: Adunarea informaţiilor

Adunaţi toate informaţiile necesare

- Alcătuiţi o listă cu toate informaţiile care trebuie să apară în formular.
- Adunaţi toate ideile şi propunerile colegilor.



Florin G. vrea să conceapă un formular pentru rapoarte. El însuşi gândise cândva un model pentru rapoarte de călătorie. Colaboratorii propun ca formularul să cuprindă şi date despre discuţiile, consfătuirile şi vizitele efectuate.

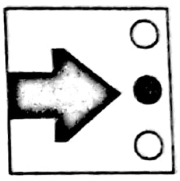
Scanned with OKEN Scanner

Al doilea pas: Structurarea informațiilor și schițarea formularului.

Structurați formularul

- Structurați conținutul formularului astfel încât să fie îndeplinite toate obiectivele, cerințele ergonomice și organizatorice.
  Sfat: folosiți ca model formularul unei alte societăți.

- Stabiliți structura și grafica provizorie a formularului.



Antetul firmei lui Florin este acum în stânga sus. Datele propriu-zise necesită mult loc. Este nevoie de mai mult loc pentru colaboratori; nici numărul de comandă internă nu trebuie uitat.

- Pe lângă cerințele formularului țineți cont și de imaginea pe care acesta o va da firmei dvs.

Al treilea pas: Denumirea câmpurilor

Definiți rubricile

- Hotărâți-vă asupra denumirilor atribuite rubricilor formularului.

- Dați rubricilor denumiri uzuale și ușor de înțeles, chiar explicative. Evitați prescurtările, cuvintele de specialitate și termenii în alte limbi pentru care există sinonim în limba română.

- Dacă instrucțiunile de lucru sunt prea lungi, puneți la dispoziția celor interesați o anexă.

Al patrulea pas: Testarea practică

Testați formularul

- Întocmiți un formular și testați-l câteva zile. Notați obiecțiile și sugestiile colegilor. Corectați rapid formularul.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

H.

G.

Schiţa unui formular de raport

Locul:.....
Data:.....

Raport asupra ☐ **vizitei** ☐ **călătoriei** ☐ **discuţiei**
Nr. crt.....

Locul şi data vizitei (călătoriei): .....

Referitor la: (Nr. şi/sau cuvântul-cheie al comenzii)
client: .....

.....

Distribuitor:.....
.....
.....
.....
.....
.....

Raport (vă rog treceţi aici şi observaţiile dvs.)

Scanned with OKEN Scanner

Nu vă place formularul pe care l-aţi conceput?

Dacă forma prototipului nu vă satisface, atunci verificaţi dacă:

- folosiţi prea multe şi variate forme şi mărimi de scriere;
- folosiţi un scris prea mic, nelizibil sau unul prea mare, care ocupă prea mult spaţiu;
- distanţa dintre rânduri este constantă;
- aţi fost atent ca marginea să fie uniformă;
- aţi luat în considerare tabulatorii maşinii dvs. de scris;
- aţi utilizat prea multe indicaţii de lucru;
- aţi uitat, de exemplu, titlul sau unele rubrici;
- ordinea de completare a formularului este clară;
- aranjarea în pagină este proastă;
- întrebările sunt puse neclar.

Al cincilea pas: Întocmirea definitivă a formularului

- Decideţi dacă formularul conceput de dvs. va fi întocmit de către o firmă de specialitate sau pe calculatorul firmei dvs.

- Efectuaţi toate corecturile.

- Testaţi cât de des este folosit formularul. Tipăriţi într-un tiraj suficient de mare (să aveţi provizii pentru cel puţin un an).

Indicaţie: Utilizaţi culori diferite pentru formulare diferite (nu prea intense, mai degrabă culori pastel, altfel vor fi greu de copiat). Exemplu: prelucrarea de contracte = verde, prelucrarea reclamaţiilor = roşu, administrarea depozitului = galben.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

H.

G.

Schița corectată a unui formular de raport

Localitatea: ..... Data: .....

Raport asupra ☐ **discuției** ☐ **vizitei** ☐ **călătoriei**
Nr. crt. .....

Locul și data vizitei (călătoriei): .....

Raportor: ..... Departament: .....

Referire: (Nr. contractului și/sau cuvântul-cheie)
.....

Clientul: .....

Distribuitor:	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Observații:	Raport:

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control pentru conceperea unui formular

- ☐ Stabiliți textul împreună cu colegii autorizați din acel domeniu sau cu grupul de lucru avizat.
- ☐ Adunați toate datele și informațiile care ar putea folosi în conceperea formularului.
- ☐ Verificați care dintre informațiile colectate sunt cu adevărat necesare.
- ☐ Sunt ele complete?
- ☐ Structurați informațiile și stabiliți dimensiunea fiecărei rubrici (layout).
- ☐ Orientați-vă în conceperea dimensiunilor după un formular-model.
- ☐ Întocmiți un formular manual (atenție la cerințe ergonomice, practice și organizatorice).
- ☐ Garantați prin structura prototipului economie de timp și o utilizare fără greșeli.
- ☐ Limbajul formularului să fie succint, clar, ușor de înțeles. Nu folosiți cuvinte rare, prescurtări sau formulări complicate.

Scanned with OKEN Scanner

- ☐ Aveţi grijă ca formulările utilizate să fie explicite, pentru a elimina sau a reduce la minimum explicaţiile suplimentare şi indicaţiile.

- ☐ Delimitaţi spaţiile şi câmpurile diferitelor categorii de date, astfel încât să se evite greşelile de introducere şi de conţinut.

- ☐ Ţineţi cont de calificarea colaboratorilor care trebuie să utilizeze formularul prototip.

- ☐ Daţi recomandări de completare a formularului secretarelor sau altor colaboratori.

- ☐ Pentru verificarea formularului, cereţi ajutor unui colaborator care n-a participat la întocmirea acestuia. Cereţi-i să-l completeze în condiţii normale de lucru. Întrebările şi greşelile lui trebuie examinate atent.

- ☐ Refaceţi schiţa prototipului, ţinând cont de observaţiile în urma testării.

- ☐ Hotărâţi dacă formularul va fi completat manual sau la calculator.

- ☐ Întocmiţi instrucţiuni generale de utilizare a formularului.

- ☐ Verificaţi din când în când cum se lucrează cu respectivul formular.

Scanned with OKEN Scanner

09

O soluţie simplă de a spori cu 8% randamentul muncii

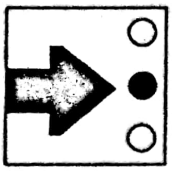
Care sunt cerinţele unei bune iluminări a locului de muncă

Cum măsuraţi luminozitatea cu un calculator de buzunar

Trucuri pentru folosirea luminii naturale atunci când lucraţi la monitor – pag. I 09/004

Listă de control pentru iluminarea optimă a biroului dvs. – pag. I 09/012

Scanned with OKEN Scanner



Georgeta P., asistenta directorului executiv, este mulţumită de noul ei loc de muncă. Îi place echipa cu care lucrează şi activităţile de care răspunde, iar salariul îi depăşeşte aşteptările. Programul de calculator îi permite să cerceteze rapid bazele de date. De o săptămână însă, pe la mijlocul programului de lucru, se simte deja obosită şi ameţită. Durerile de cap o îngrijorează cel mai tare. La vechiul loc de muncă nu avusese astfel de necazuri, deşi condiţiile erau mult mai grele. În scurt timp avea să descopere că şi colegii ei au aceleaşi probleme. Împreună au identificat cauza: iluminarea necorespunzătoare a biroului. ●

Să se facă lumină!

Din păcate, cazul Georgetei nu este unul singular. Dimpotrivă, în privinţa iluminării corecte a locurilor de muncă, multor manageri trebuie să li se aprindă „beculeţul". Adeseori, ei subestimează efectele iluminatului asupra sănătăţii angajaţilor şi asupra randamentului muncii acestora.

O bună iluminare măreşte randamentul

Cu privire la acest lucru, cercetătorii americani de la Institutul Rocky Mountain din Colorado au descoperit o „armă secretă" la îndemâna oricărui manager. Ei au calculat o creştere cu 8% a randamentului unor sortatori de scrisori de la oficiile poştale şi o reducere similară a coeficientului de erori, după introducerea unui sistem de iluminare corespunzătoare la locurile de muncă.

Este recunoscut faptul că lumina constituie un factor important al confortului psihic şi fizic în activităţile de birou, ea influenţând moralul şi randamentul lucrătorilor.

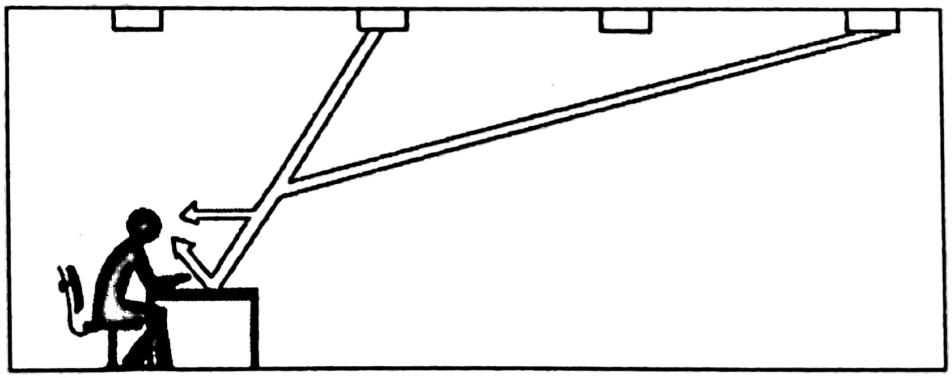
Scanned with OKEN Scanner

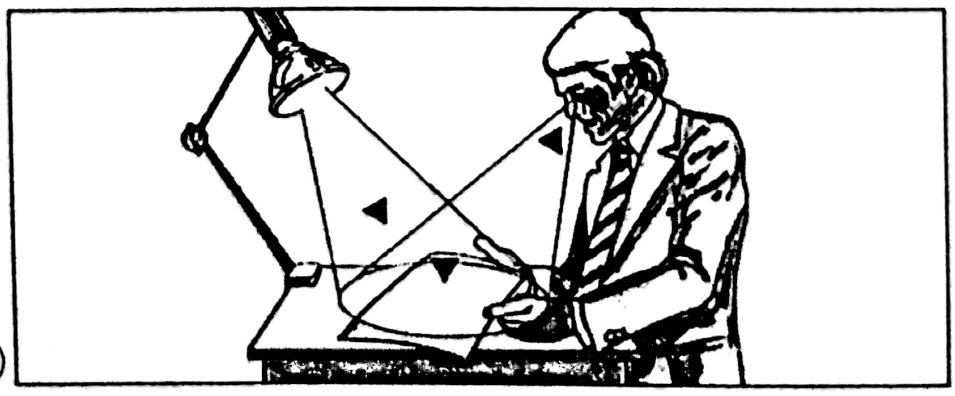
Iluminarea nepotrivită este responsabilă de oboseala vizuală, de unde regula generală de a realiza un echilibru între lumina naturală şi cea artificială.

Cum puteţi îmbunătăţi iluminarea locului de muncă

Pretenţia dvs. la o iluminare corespunzătoare, pentru a lucra eficient şi pentru a vă proteja sănătatea, poate fi redusă la patru cerinţe esenţiale:

- ecranul monitorului şi suprafeţele de lucru să nu reflecte lumina, să nu „orbească";
- intensitatea luminii să fie suficientă pntru citit şi scris de mână;
- să nu se formeze contraste puternice;
- funcţionalitatea, înaintea esteticii.





Reflexiile afectează eficienţa vederii şi confortul

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum să folosiţi fără probleme iluminarea naturală atunci când lucraţi la monitor

Pentru că activităţile în faţa monitorului de computer sunt astăzi omniprezente, acordaţi-le întreaga dvs. atenţie în cadrul planificărilor. Aceasta înseamnă, bineînţeles, şi asigurarea unei bune iluminări naturale.

Lumina zilei: trei sfaturi

- Aveţi grijă ca direcţia de pătrundere a luminii zilei faţă de ecran să aibă loc, pe cât posibil, din lateral: din stânga, pentru cei care scriu cu dreapta; din dreapta, pentru stângaci.

- În cazul în care strălucirea soarelui este foarte puternică şi provoacă totuşi jocuri de lumină pe ecran, trebuie să folosiţi pentru geamuri jaluzele sau elemente de protecţie asemănătoare.

- În orice caz, evitaţi dispunerea frontală faţă de ferestre a locurilor de lucru, deoarece contrastele puternice de luminozitate dintre ecran şi fundalul luminii de zi au ca efect serioase probleme de acomodare a ochilor. Acest efort vizual prelungit duce în timp la vătămarea sănătăţii.

Iluminarea greşită dăunează lucrului la ecran

Ochii dvs. au de făcut zilnic un tur de forţă de până la 30.000 de schimbări ale privirii între tastatură, ecran şi originalul scris, ceea ce înseamnă tot atâtea acomodări ale muşchilor oculari. Cu toate acestea, din punct de vedere ştiinţific şi medical (oftalmologic), nu există restricţii cu privire la munca în acest mediu.

Lumina slabă ascunde riscuri

Iluminatul greşit şi, de multe ori, mobilierul insuficient fac ca lucrul la PC să fie riscant pentru sănătatea dvs. şi să

Scanned with OKEN Scanner

vă diminueze eficienţa. Lumina slabă scade capacitatea de percepţie, precum şi capacitatea de reacţie. Din această cauză apare pericolul unor accidente, de exemplu atunci când, după o zi de muncă intensă, vă întoarceţi acasă cu maşina.

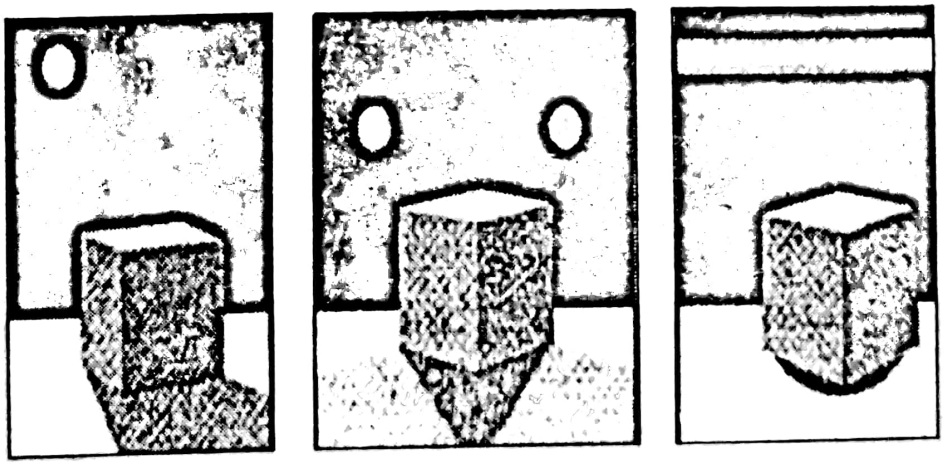
Cu cât mai mult, cu atât mai bine? În cazul luminii, acest lucru nu este valabil

Reflexiile sunt nocive

Reflexiile luminii şi contrastele puternice dăunează vederii. Aceasta este valabil în special pentru munca la ecran, dar şi pentru numeroasele şi diversele activităţi pe care le desfăşuraţi în mod normal la birou. De aceea, renunţaţi la ideea că multă lumină înseamnă un iluminat mai bun.

Lumini şi umbre

Sistemele standard de iluminare din tavan, larg răspândite, „umplu" spaţiul şi suprafaţa de lucru cu o lumină abundentă. Aceasta favorizează formarea unor umbre pregnante, care prejudiciază vederea şi reduc randamentul muncii dvs.



Umbra nu trebuie să fie nici prea pregnantă, dar nici prea slabă

Scanned with OKEN Scanner

Direcţia luminii şi intensitatea umbrei – cum puteţi lucra fără să obosiţi

Pentru activităţile de birou, un climat corespunzător, care să nu dăuneze sănătăţii şi care să nu accentueze oboseala, se obţine cu iluminatul de tip 2C (două componente) sau hibrid. Acesta reprezintă combinarea unor surse fixe de lumină (iluminarea generală a camerei) cu o sursă reglabilă de lumină, pentru suprafaţa de lucru. Cea din urmă trebuie să lumineze fără să orbească şi să nu modifice culorile.

Tavanul reflectă lumina

Sursele indirecte proiectează lumina către tavanul camerei, de unde este reflectată printr-o difuzie agreabilă. Aceste surse asigură luminozitatea de bază, cu formarea unor umbre discrete, condiţie necesară pentru vederea locală. În funcţie de necesităţi, puteţi stinge luminile suplimentare.

Adaptarea luminii la munca dvs.

Sistemul de iluminare de tip 2C asigură, în principiu, cel mai bun climat de lucru. În acelaşi timp, permite concordanţa optimă între condiţiile individuale de muncă şi adaptările la situaţiile schimbătoare. În plus, ajută la economisirea costurilor de energie şi vă oferă libertatea estetică în alegerea lămpilor de birou.

Sursele de lumină indirectă sunt disponibile în nenumărate variante

Puteţi alege între diverse forme de iluminare indirectă. Sursa poate fi, de exemplu, integrată în birou, ceea ce presupune, firesţe, să vă hotărâţi pentru cumpărarea unui astfel de mobilier.

Scanned with OKEN Scanner

Alegerea este a dvs.

La amenajarea biroului puteţi opta pentru lampa cu piedestal sau pentru lampa suspendată, iar în cazul din urmă aveţi de ales între lămpile care răspândesc lumina doar către tavan şi cele care luminează multidirecţional. Acestea vă oferă, în acelaşi timp, o iluminare de bază a suprafeţei de lucru. În orice caz, nu trebuie să renunţaţi la sursa de lumină locală, pentru că aceasta vă dă posibilitatea unei utilizări flexibile.

Iluminarea corectă a locului de muncă

Evitaţi iluminarea într-un singur punct

Nu trebuie să faceţi compromisuri în privinţa iluminării directe. Lămpile cu halogen, cu design modern, sunt într-adevăr ispititoare, dar sunt eficiente la locul de muncă doar dacă nu luminează într-un singur punct, ci răspândesc lumina în mod egal pe o suprafaţă mai mare. În afară de aceasta, ele trebuie să fie uşor de reglat şi de fixat în poziţia dorită.

Şi dorinţele dvs. sunt importante în iluminarea colţului amenajat pentru discuţii

Deşi funcţionalitatea şi estetica nu se exclud, în cazul iluminării locului de muncă ar trebui să acordaţi prioritate funcţionalităţii.

Efecte de lumină şi culoare în zona amenajată pentru discuţii

În zonele amenajate pentru discuţii, în schimb, puteţi să daţi libertate de exprimare preferinţelor personale. Aici vă puteţi juca cu efectele de lumină şi culoare. Aveţi însă grijă ca nici dvs. şi nici partenerul de discuţie să nu fiţi orbiţi. Iluminarea de bază pentru acest loc ar trebui să vină indirect, de la lămpi de perete sau lampadare cu piedestal, care asigură suficientă lumină pentru a citi sau scrie atunci când aveţi nevoie.

Scanned with OKEN Scanner

Ce puteţi face dacă sunt montate corpuri de iluminat insuficiente?

Vorbiţi cu proprietarul

În cazul spaţiilor închiriate nu veţi avea întotdeauna norocul să găsiţi un iluminat optim. Încercaţi să-l determinaţi pe cel care închiriază să echipeze spaţiul cu lămpi suspendate care să lumineze direct şi indirect sau convingeţi-l cel puţin să participe la cheltuieli.

La nevoie, instalaţi lampadare

Dacă sistemul de iluminat existent este învechit şi nu vă satisface exigenţele, deconectaţi-l şi instalaţi pe cheltuială proprie surse de lumină de tip 2C. Instalaţi lampadare cu iluminare directă şi indirectă, pe care să le puteţi lua cu dvs. în cazul unei mutări. La fixarea cablurilor, aveţi grijă ca acestea să nu devină un obstacol de care vă puteţi împiedica.

Culori şi intensităţi optime ale luminii

Culoarea potrivită motivează

Combinaţia potrivită între intensitatea iluminării, luminozitate şi culoare este importantă pentru sănătatea şi buna dvs. dispoziţie. Culoarea are, în primul rând, un efect psihic. Astfel, obişnuim să asociem lumina roşie cu amurgul şi cu semiîntunericul, iar lumina alb-albăstruie o percepem ca o iluminare puternică. La o culoare a luminii asemănătoare celei naturale se potrivesc intensităţi puternice ale iluminatului care, după cum s-a dovedit, acţionează pozitiv asupra psihicului, motivând şi stimulând eficienţa. În schimb, intensitatea scăzută a acestui iluminat favorizează oboseala.

Efectul iluminării asupra percepţiei culorilor l-aţi sesizat cu siguranţă, măcar o dată, la cumpărarea vreunui obiect vestimentar, atunci când acesta arăta altfel la lumina zilei decât în magazin, sub lumină artificială.

Munca exclusiv sub lămpi cu fluorescenţă, combinată cu prea puţină lumină naturală a soarelui, poate duce la dereglări ale metabolismului.

Scanned with OKEN Scanner

Intensitatea iluminatului se măsoară în *lucşi.*

Pentru orientare, iată câteva exemple de valori adecvate ale intensităţii iluminatului:

- 50 de lucşi, pentru scări, culoare şi depozite
- 200 de lucşi, pentru băi şi sufragerii
- 250 până la 500 de lucşi, pentru birouri
- 500 de lucşi, pentru bucătării
- până la 2.000 de lucşi, pentru activităţi de finețe (de exemplu, desen)

Pentru controlul limitei inferioare a intensităţii iluminatului puteţi utiliza orice calculator cu baterii solare, cunoscând faptul că acestea folosesc în general 50 de lucşi. Intensitatea exactă a iluminatului va fi măsurată cu un luxmetru.

Cereţi sfaturile unui specialist, cel puţin la alegerea culorii luminii şi a intensităţii iluminatului. Desigur, nu în ultimul rând, doriţi să ţineţi cât mai scăzute cheltuielile dvs. cu energia electrică, printr-un iluminat optim. Deşi pare ceva simplu, este bine să ştiţi că nu toate firmele de instalaţii electrice au competenţa de consultant în această problemă.

Cât de economice sunt lămpile dvs.?

Exploatarea luminii vă poate spune cât de eficient transformă lămpile dvs. energia electrică în lumină. Astfel, randamentul acestora influenţează măsurile pe care le veţi lua pentru economisirea energiei. Împreună cu durata de funcţionare şi cu preţul lămpilor, exploatarea luminii este un factor important al rentabilităţii sursei dvs. de lumină.

Tabelul care urmează compară diferite tipuri de lămpi.

Scanned with OKEN Scanner

Din punctul de vedere al eficienței și al duratei de viață, tuburile fluorescente reprezintă cea mai bună alegere pentru un iluminat economic.

Tip de lampă	Exploatarea luminii	Durabilitate / ore
lampă cu incandescență	insuficientă	1.000
lampă cu halogen	mediocră	2.000
lampă cu vapori de mercur compactă	suficientă	6.000-9.000
lampă fluorescentă	suficientă	5.000-8.000
tub fluorescent	bună	7.500-12.000
lampă cu halogen și pulberi metalice	foarte bună	1.000-8.000

Influența luminii asupra bioritmurilor

Ce zic neurobiologii

Lumina influențează acțiunea unei substanțe chimice secretate de creier – serotonina, au evidențiat cercetătorii de la Universitatea Harvard. Acest neurotransmițător, care are funcția de reglare a orologiului nostru biologic, este utilizat de mult timp ca antidepresiv.

Lumina este cea care ne sincronizează ritmurile interne cu cele ale timpului. Ea permite, de exemplu, coordonarea ciclului veghe – somn cu alternanța zi – noapte. Acest angrenaj poate fi însă alterat prin expunerea la lumină foarte puternică.

Scanned with OKEN Scanner

Riscurile supra-expunerii la lumină

Pentru majoritatea dintre noi, lumina electrică, şi nu cea naturală, ne reglează ritmul biologic, deoarece petrecem cea mai mare parte din zi în încăperi iluminate artificial. Creşterea excesivă a perioadei în care suntem expuşi la lumină ar putea antrena decalaje de 3–5 ore ale ritmurilor noastre zilnice. Astfel, vârful vigilenţei s-ar situa în timpul serii, iar cel al somnului profund spre orele 4–5 dimineaţa. Dacă adormiţi mai târziu, dacă suferiţi de insomnii şi oboseală cronică, ştiţi din experienţă proprie ce înseamnă acest decalaj.

Întunericul ne trage la somn

Activitatea necesită lumină puternică, pentru că lumina albă declanşează secreţia serotoninei, cu efect de îmbunătăţire a tonusului psihic. Invers însă, obscuritatea blochează aceste substanţe, în beneficiul altora, care favorizează somnul.

Oboseala vizuală

După mai multe ore petrecute „cu nasul în hârtii" sau în faţa monitorului PC, resimţim adeseori o anumită oboseală, diferită de cea în urma efortului fizic prelungit. Simptomele pot apărea în timpul lucrului şi pot persista mult timp după ce am terminat.

Semnale de alarmă

- simptome vizuale: senzaţii de înceţoşare a imaginii, vedere tulbure, perceperea unor pete colorate;
- simptome oculare: senzaţii de greutate, de arsuri sau de înţepături ale globilor oculari, înroşiri şi mâncărimi ale pleoapelor;
- simptome generale: migrene frontale, senzaţii de ameţeală.

Toate aceste semnale de alarmă trebuie luate în seamă şi corectate.

Oboseala vizuală scade adaptabilitatea şi favorizează stresul, prin faptul că determină pierderi de timp şi o proastă calitate a muncii. Iată de ce trebuie să evitaţi:

Scanned with OKEN Scanner

Prevenirea oboselii vizuale

- ☐ plasarea ecranului cu faţa sau cu spatele la ferestre şi la o distanţă mai mică de 2 m faţă de acestea;
- ☐ contrastele puternice;
- ☐ sursele de reflexii (fotografii înrămate cu geam, placări cu materiale albe sau strălucitoare etc.);
- ☐ lumina prea slabă;
- ☐ lumina prea intensă, care obligă şi la creşterea intensităţii luminoase a monitorului PC.

Listă de control pentru iluminarea optimă a biroului dvs.

- ☐ Ecranele, tastaturile şi suprafeţele de lucru nu produc reflexii.
- ☐ La locul de muncă nu se produc orbiri de contrast sau orbiri directe datorate geamurilor sau corpurilor de iluminat.
- ☐ Intensitatea iluminatului este distribuită uniform pe întreaga suprafaţă de lucru.
- ☐ Zonele de lucru şi de circulaţie nu au umbre puternice.
- ☐ Culorile luminii sunt plăcute şi permit perceperea corectă a culorii obiectelor.
- ☐ Iluminatul este constant, fără sclipiri şi pâlpâieli.
- ☐ Cablurile sunt plasate astfel încât nu prezintă nici un pericol.
- ☐ Iluminatul corespunde în suficientă măsură gusturilor dvs.

Scanned with OKEN Scanner

21

Ce puteţi afla dintr-o bază de date

Cum vă abonaţi la mega-biblioteca Internet

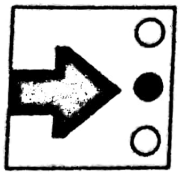
Presa românească şi informaţii bursiere „live"

Servicii on-line pentru oamenii de afaceri – de la pag. I 21/008

Cataloage comerciale şi web-uri de informare publică

Programe Internet pentru utilizatorii români – pag. I 21/014

Scanned with OKEN Scanner



Biroul lui Liviu M. este la domiciliu. Firma la care lucrează a adoptat sistemul „homeoffice", în paralel cu activitatea la sediu. El s-a decis pentru biroul de acasă, pentru că astfel îşi împarte mai bine timpul şi poate lucra uneori la sfârşit de săptămână – cum s-a întâmplat şi astăzi, de pildă – fără a fi nevoit să se mute de la o masă la alta, cu toate hârţoagele după el. Liviu trebuie să-şi completeze datele despre firma Impax S.R.L., care urmează să fie cumpărată de către Universal S.A. Colegii de la sediu nu lucrează sâmbătă şi duminică, iar informarea prin telefon nu este posibilă. Îşi păstrează totuşi calmul. Poate rezolva această problemă fără mari bătăi de cap, pentru că dragul lui computer conectat la Internet îi oferă toate informaţiile de care are nevoie. ●

Ce puteţi afla dintr-o bază de date

Acces rapid la un volum imens de informaţii

Până nu demult, anumite informaţii le puteaţi obţine doar din ziare, reviste sau cărţi. Acum îi puteţi cere calculatorului asemenea date. Astfel, puteţi afla:

– numere de telefon, adrese, hoteluri, mersul trenurilor;
– informaţii despre firme (producători, bilanţuri, bonitate);
– ştiri din presa zilei;
– informaţii bursiere;
– date statistice;
– extrase din manuale sau enciclopedii
... şi multe altele.

Există diverse modalităţi de procurare a acestor informaţii. Problema seamănă cumva cu cea a călătoriilor. Puteţi călători de la Bucureşti la Constanţa cu avionul, cu trenul, cu maşina sau cu bicicleta. Cu oricare ajungeţi la destinaţie, dar cu costuri diferite şi în intervale de timp diferite. Rezolvarea economicoasă a acestei probleme depinde de nevoia de informare şi de frecvenţa activităţilor care au ca scop informarea.

Scanned with OKEN Scanner

Mega-biblioteca Internet

Comunicare interactivă la scară planetară

La jumătatea anului trecut, în România erau conectate la Internet 16.367 de servere, adică 165 de servere la 100.000 de locuitori. Creşterea faţă de 1997 a fost de zece ori, dinamica pieţei româneşti fiind de peste trei ori mai mare decât media pe plan mondial.

Internet-ul este o imensă bibliotecă dinamică, „vie", o reţea de comunicaţii care uneşte peste 60 de milioane de utilizatori din întreaga lume. În această „reţea a reţelelor" sunt prezentate şi se introduc permanent miliarde de informaţii. Puteţi pătrunde şi dvs. în această mega-bibliotecă, stând comod în scaunul de birou.

Cărţile şi revistele virtuale pe care le veţi „răsfoi" sunt aşa-numite web-uri. Ce sunt, de fapt, web-urile? Odată cu dezvoltarea programului *world wide web (w.w.w.)*, din 1993, un nou protocol de transmitere, *hypertext markup language (html)*, a pus la dispoziţia reţelei Internet o interfaţă grafică standardizată, cu ajutorul căreia pot fi prezentate informaţii într-un context multimedia. În web-uri se creează permanent *home pages* (grupaje de informaţii create de diferiţi utilizatori). Hypertextul se referă la documente digitale care permit cititorului să „navigheze" în web, sărind de la un cuvânt-cheie la altul, fiecare deschizând un document nou, din oricare server din lume conectat la Internet.

Ce echipament vă este necesar pentru a intra în reţeaua Internet

Pentru a vă conecta la Internet aveţi nevoie, în primul rând, de aparatură: un calculator Pentium (PC – Windows, Macintosh sau staţie Unix) şi un modem extern sau intern de 28,8–33,6 Kbps. În al doilea rând, aveţi nevoie de soft: un program de conectare la distanţă în mod TCP/IP (PPP) şi un program special numit *browser*, cu ajutorul căruia

Scanned with OKEN Scanner

puteți „naviga" în rețea. Cele două mari browsere utilizate în prezent sunt „Navigator" (creat de firma Netscape) și „Internet Explorer" (realizat de compania Microsoft).

„Mașini" de căutare

Procesul de căutare în sutele de mii de subiecte și miliardele de cuvinte din web-urile Internet este ușurat de așa-numitele „mașini" (sau „motoare") de căutare. Cele mai cunoscute programe cu acest rol sunt „Yahoo" și „Alta Vista". Alte „motoare de căutare" sunt „Web Crawler", „Hot Bot", „Infoseek" și „Lycos".

În cea mai simplă variantă, tot acest echipament (hard și soft) vă costă 1.100–1.200 de dolari.

Care sunt modalitățile de acces

Dial-up

- Accesul la Internet se poate realiza prin telefon (racordat la centrală telefonică digitală). Conexiunea numită „dial-up" este cea mai ieftină (10–45 de dolari lunar, în funcție de numărul orelor de acces) și, totodată, cea mai răspândită. Această modalitate de conectare nu este deosebit de performantă, datorită vitezei mici de transmisie a datelor (14,4 Kbps).

CATV

- Altă soluție de conectare este prin linie închiriată sau prin cablu TV (CATV), variantă mai costisitoare (500–1.500 de dolari lunar), dar mai performantă: viteza de transmisie a datelor este de minimum 64 Kbps.

- Conectarea direct prin satelit este foarte costisitoare.

- Cea mai recentă modalitate de conexiune este prin intermediul telefonului mobil.

Pentru a vă conecta la „rețeaua rețelelor" veți fi nevoit să apelați la unul dintre furnizorii de servicii Internet *(provideri)*, care oferă una sau alta dintre variantele prezentate.

Scanned with OKEN Scanner

Cum vă alegeți providerul

Comparați ofertele

În prezent, piața românească de servicii Internet este în dezvoltare, dar ofertele sunt destul de numeroase. Alegerea unui ISP (Internet Service Provider) trebuie să se bazeze pe o studiere atentă a diverselor oferte, îndeosebi după criteriile: tarife, servicii oferite, viteza de accesare a datelor, software, consultanță tehnică de specialitate.

Vă prezentăm, în continuare, 20 de distribuitori de servicii Internet din România, în ordine alfabetică:

1. ASTRAL TELECOM
Șos. Mihai Bravu nr. 223, sector 3, București
Tel.: (01) 3226687, 3228140; fax (01) 3266197

2. CINOR
Str. Luterană nr. 11, sector 1, București
Tel.: 3131271; fax: (01) 3120580

3. DIGICOM SYSTEMS
Calea Dorobanților nr. 102-110, bl. 2, sc. D, et. 6, ap. 118, sector 1, București
Tel.: (01) 2313963; fax: (01) 2313968

4. DYNAMIC NETWORK TECHNOLOGIES
Calea Victoriei nr. 155, bl. D1, sc. 7, et. 3, sector 1, București
Tel.: (01) 2106863; fax: (01) 3122745

5. EUROWEB ROMANIA
Bdul Unirii nr. 33, bl. A2, sc. 3, et. 6, ap. 60, sector 3, București
Tel.: (01)3220022; fax: (01) 3233630

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

6. FX INTERNET
Bdul Burebista nr. 1, bl. D15, sc. 3, Bucureşti
Tel.: (01) 3228950; fax: (01) 3228970

7. GLOBAL ONE COMMUNICATIONS
Bdul Dimitrie Pompei nr. 9-9A, sector 2, Bucureşti
Tel.: (01) 3102222; fax: (01) 3102223

8. GTS ROMANIA
Str. Traian nr. 2, bl. F1, ap. 13-14, sector 3, Bucureşti
Tel.: (01) 3206833; fax: (01) 3206828

9. IDILIS S.A.
Calea Dorbanţilor nr. 85-87, sector 1, Bucureşti
Tel.: (01) 2015600; fax: (01) 2015601

10. INES ADVERTISING
Str. N.G. Caramfil nr. 44, bl. 11B, sc. 2, et. 2, ap. 30, sector 1, Bucureşti
Tel.: (01) 2322112, 2327120; fax: (01) 2323461

11. IIRUC S.A.
Bdul Dimitrie Pompei nr. 6, sector 2, Bucureşti
Tel.: (01) 2407760; fax: (01) 2407760

12. INSTITUTUL NAŢIONAL DE CERCETARE-DEZVOLTARE ÎN INFORMATICĂ ROMANIAN NATIONAL COMPUTER (RNC) NETWORK
Bdul Averescu nr. 8-10, sector 1, Bucureşti
Tel.: (01) 2242618, 2240762; fax: (01) 2241084

13. LOGIC TELECOM
Bdul Dimitrie Cantemir nr. 1, sector 2, Bucureşti
Tel.: (01) 3213635; fax: (01) 3213730

Scanned with OKEN Scanner

14. MEDIASAT
Str. Vasile Stroiescu nr. 11A, sector 2, București
Tel.: (01) 2050633; fax: (01) 2050655

16. PC NET DATA NETWORK
Splaiul Unirii nr. 10, bl. B5, sc. 2, sector 4, București
Tel.: (01) 3308661; fax: (01) 3308662

17. ROMANIA DATA SYSTEM (RDS)
Str. Sfânta Vineri nr. 25, bl. 105C, ap. 76, București
Tel.: (01) 3010850; fax: (01) 3010851

18. SYSCO
Str. Negru-Vodă nr. 2, bl. C4, sector 3, București
Tel.: (01) 3237252; fax: (01) 3213455

19. TOTALNET
Str. Banu Manta nr. 60, București
Tel.: (01) 2222232; fax: (01) 2223713

19. VOXNET
Str. Suvenir nr. 8, sector 2, București
Tel.: (01) 2124757; fax: (01) 2124761

20. XNET(Mobifon S.A.)
Str. Nerva Traian nr. 3, complex M 101, sector 3, București
Tel.: (01) 3021122; fax: (01) 3021413

Presa românească pe Internet

Citiți presa înainte de a fi difuzată

Puteți citi cele mai importante articole din presa românească în paginile web ale diverselor publicații. Nu toate sunt însă actualizate constant. „Frunzăriți-le" și vă veți convinge dacă această modalitate inedită de lectură a presei vă avantajează sau nu. În unele cazuri poate fi, într-adevăr,

Scanned with OKEN Scanner

un avantaj să poți citi la ora 00.00 articole pe care alții le vor parcurge abia dimineața, după ce vor cumpăra ziarele de la difuzorii de presă sau le vor primi ca abonați.

Adevărul: http://adevarul.kappa.ro
http://u3.ici.ro/adevărul
Cotidianul: http://www.cotidianul.ro
Cronica română: http://domino.kappa.ro/e-media/cronica.nsf
Curentul: http://www.curentul.logicnet.ro
Curierul național: http://domino.kappa.ro/e-media
Evenimentul zilei: http://www.expres.ro
Jurnalul național: http://www.jurnalul.ro
Național: http://domino.kappa.ro/e-media/mozaic.nsf
http://domino.kappa.ro/e-media/national.nsf
România liberă: http://www.romanialibera.com
Ziarul financiar: http://www.zf.ro
Ziua: http://www.ziua.ro

Pe Internet sunt prezente și două posturi românești de televiziune, care își prezintă în reluare cele mai importante emisiuni de știri și show-uri:

Antena 1: http://www.antena1.ro
Pro TV: http://www.protv.ro

Principalele agenții de presă vă propun, la rândul lor, fluxuri de știri și comentarii on-line (politice, economice, sociale, sportive, diverse):

Mediafax: http://www.mediafax.ro
Rompres: http://www.rompres.ro

Servicii on-line ale Camerei de Comerț și Industrie a României

Camera de Comerț și Industrie a României (CCIR) oferă un sistem de acces on-line la propriile baze de date: sis-

Scanned with OKEN Scanner

temul SAOCAM. Folosind un PC (minimum 386), un modem asincron și o linie telefonică, se pot accesa bazele de date ale Oficiului Național al Registrului Comerțului.

Baza de date RECOM:

Date exacte despre potențialii parteneri interni

- informații despre firme (denumire, adresă, număr de înmatriculare, cod fiscal, obiect de activitate, capital social, asociați/acționari, administratori, participare străină la capital);
- informații privind starea unei firme (în dizolvare, lichidare, faliment, radiere, stagnare temporară);
- informații despre firme selectate după diverse criterii (obiect de activitate, tip de capital, zonă geografică).

Baza de date BILANȚ:

- informații din bilanț și contul de profit și pierdere anual: indicatori de volum (active fixe, active circulante, fond de dezvoltare, credite și împrumuturi, profit brut, cifră de afaceri, număr de salariați etc.) și indicatori de performanță (rata lichidității, rata solvabilității, rata datoriilor, rata rentabilității).

Baza de date SINFOCAM:

- profiluri de firme din țară și străinătate; produse în fabricație, produse comercializate en gros și en detail, produse importate/exportate; țări de origine sau destinație;
- selecții de firme care satisfac o cerere/ofertă de produse sau servicii;

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- informații despre manifestări comerciale (târguri, expoziții, misiuni economice etc.) organizate în țară sau în străinătate;

- adrese utile din țară și din străinătate.

Aceleași informații pot fi accesate și în sistemul ROBIX (Romanian Business Information Expres) – http://robix.ccir.ro – pe serverul Camerei de Comerț și Industrie a Municipiului București (CCIRMB). Demonstrații puteți găsi la http://robix.ccir.ro, folosind numele utilizator guest și parola demo.

Centrul de Informații de Afaceri al CCIR este distribuitorul produselor și serviciilor corporației multinaționale Dun & Bradstreet, care vă ajută în managementul riscului, de la evaluarea riguroasă a actualilor și viitorilor parteneri, până la recuperarea creanțelor. Bazele de date ale D & B conțin informații despre 40 de milioane de firme din peste 200 de țări, actualizate în permanență de analiștii financiari ai firmei. Informații din aceste baze de date vă pot fi oferite și on-line. (Detalii suplimentare la tel.: 01.223.04.28 sau fax: 01.222.88.07.)

Servicii on-line ale Centrului Român de Comerț Exterior

Oportunități de afaceri, parteneri externi

Centrul Român de Comerț Exterior oferă oamenilor de afaceri informații din bazele de date proprii și din bănci de date internaționale.

Bănci de date proprii:

- BUSINESS (oportunități de afaceri);

- EXPORT DIRECTORY (producători, exportatori și importatori);

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

- STATISS (serii de date statistice);
- JURIS (legislație comercială) etc.

Bănci de date internaționale:

- WTO (baze de date integrate ale OMC);
- KOMPASS (producători, exportatori și importatori din peste 70 de țări);
- PC-TAS (sistem de analiză a comerțului internațional);
- TRAFIX (facilitatea procedurilor de comerț internațional);
- EUROSTAT (statistica Uniunii Europene);
- NTDB (Banca de date a Departamentului pentru Comerț al S.U.A.).

Centrul Român de Comerț Exterior poate fi contactat la tel.: 01.335.34.45, fax: 01.311.14.91 sau la tel.: 01.410.03.15 (Trade Point Romania).

Informații bursiere „live"

Indici și date bursiere în timp real

Cele mai proaspete informații despre tranzacțiile bursiere nu le veți obține din presă sau din fluxurile de știri ale agențiilor de presă, ci direct de la sursă, din site-urile burselor. Sau, cel puțin, așa ar trebui să fie. Ca în multe alte domenii, nici aici teoria nu coincide întotdeauna cu practica. Totul trebuie încercat „pe propria piele".

Bursa de Valori București (B.V.B.) este prezentă pe web-ul: http://www.bse.ro, iar **Rasdaq** pe http//www.rasd.ro.

RENTROP & STRATON

Bursa Română de Mărfuri (B.R.M.) are o bancă de informații bursiere (B.I.B.) prin care oferă date despre:

- nomenclatorul produselor tranzacționate;
- norme de calitate (standarde și alte reglementări);
- programul tranzacțional, mărfurile aflate în tranzacții;
- preoferte de la agențiile bursiere B.R.M.;
- cotații Spot și Futures de la bursele de mărfuri și de pe piețele comerciale din întreaga lume privind principalele mărfuri de bursă;
- prețuri pentru mărfuri nebursiere;
- prețuri en gros pe piața italiană;
- cursuri valutare, indici bursieri etc.

Toate aceste informații, precum și materiale de analiză, sinteză și prognoză pentru principalele produse pot fi accesate și on-line, pe bază de abonament sau taxe. Pentru aceasta aveți nevoie de un computer echipat cu modem și de o linie telefonică pe care să sunați la 01.222.43.32.

Bursa Maritimă și de Mărfuri Constanța (B.M.M.C.) a dezvoltat, de asemenea, un sistem de informații de piață, „infoBMMC", despre care puteți obține detalii la tel.: 041.63.99.20 sau fax: 041.63.97.10.

Cataloage comerciale și web-uri de informare publică

Date de identificare a firmelor

Avantajele actualizării rapide și ale comunicării interactive au determinat și firmele românești specializate în editarea de cataloage comerciale să treacă la prezentarea

Scanned with OKEN Scanner

acestora on-line, complementar sau ca substitut al suporturilor tipărite sau pe CD-ROM:

Romanian Yellow Pages:
http://www.cccis.ro:8/contact/indez.html;
Pagini virtuale:
http://domino. kappa.ro/pagini/virtuale.nsf;
Ghidul comercial al Bucureștiului: http://ghidcom.ro;
„Pro-Business Romania 99:
http://www.ccir.ro/pro99 (catalog electronic prezentat pe serverul CCIRMB).

Date despre mediul de afaceri

Numeroase instituții ale administrației centrale de stat și ale administrației locale, precum și organizații neguvernamentale au propriile pagini web pe Internet, multe dintre ele fiind accesibile gratuit.

Primăria Capitalei și-a creat propriul site – http://www.pmb/ro – în care puteți găsi informații despre departamentele și comisiile Municipalității, lista consilierilor, adresele tuturor hotelurilor, benzinăriilor, spitalelor și ale instituțiilor importante din București.

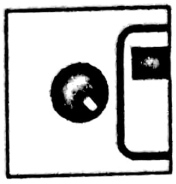
Baza de date Superlex – http://domino.kappa.ro/mj/superlex.nsf – realizată de Ministerul Justiției, este actualizată permanent. Ea cuprinde o bibliotecă de acte normative emise din 1863 până în prezent și o arhivă de jurisprudență (cu spețe ordonate în funcție de materie și de sursa secundară).

Pagini pentru investitorii străini

Investitorii străini pot găsi informații de interes în pagina de afaceri a României:
http://www.dntis.ro/mr/business/index.html, la adresele http://www.romaniabusiness.com (Romania Business-Economics, cu date despre investițiile străine directe, corporații majore de investitori, lista caselor de brokeri autorizate), http://www.g77tin.org/romccihp.html (CCIR) etc.

Scanned with OKEN Scanner

Lista paginilor web românești este mare și se dezvoltă continuu. Cum puteți afla despre existența lor și să alegeți ceea ce vă interesează?



Programe Internet pentru utilizatorii români

În 1997, firma româno-americană Strategic Information Technology (SIT) a lansat pe piață programul „Netonizer for Windows 95", un navigator pe Internet adaptat pieței românești, cu documentație în limba română și cu o bază de date privind cele mai interesante pagini web autohtone. În 1998, SIT a finalizat versiunea beta a unui alt navigator Internet în limba română, „Web Wings", precum și adresa „www.Newssurfer.com", care aduce utilizatorului știrile zilei în mod automat. Accesarea acesteia este gratuită. Se poate parcurge on-line „revista presei", iar prin „click" se obțin detalii din paginile web cu știrile pe larg. SIT poate fi găsită pe Internet la adresa http://www.sit-intl.com.

„Motoare" de căutare pentru utilizatorii români

Softiștii români au realizat mai multe variante de programe autohtone cu funcții similare lui „Yahoo" sau „Alta Vista". Cel mai performant „motor" de căutare românesc este „Start", întreținut de FX Internet: http://www.start.ro, care indexează constant ultimele apariții în domeniul „ro".

Un recent index al website-urilor românești este „Romanians on Line" (http://romanians.com), conceput de firma americană Webster & Associates, în limba română. Alt gateway pentru servicii web din România a fost lansat în noiembrie 1998 de către providerul PC-Net: http://ro.orientation.com. Acesta este o bază de date cu site-urile din sau despre România, în care utilizatorii pot „naviga" sau pot căuta după cuvinte-cheie informațiile care-i interesează.

Scanned with OKEN Scanner

Evitarea eşecului pe Internet

40

Evitaţi cele mai frecvente 5 cauze ale eşecului afacerilor pe Internet – pag. I 40/002

Vă cunoaşteţi segmentul de piaţă? – pag. I 40/002

Cum staţi cu vizitatorii? – pag. I 40/002

Acordaţi suficientă importanţă Internetului? – pag. I 40/003

Cum vinde designul – pag. I 40/003

Internetul – soluţii ingenioase & produse deosebite – pag. I 40/004

Scanned with OKEN Scanner

Evitaţi cele mai frecvente 5 cauze ale eşecului afacerilor pe Internet

Dacă nu aţi obţinut un câştig satisfăcător din afacerea dvs. pe Internet, e momentul să schimbaţi tactica.

5 cauze ale unui eşec

De ce, descoperind cele 5 cauze de mai jos pentru care dau greş pe Internet, multe persoane continuă să facă unele lucruri din diverse motive? Chiar dacă nu sunteţi încă prezent pe Internet, până atunci trebuie să ştiţi capcanele **de evitat**.

1. Nu vă adresaţi segmentului de piaţă potrivit

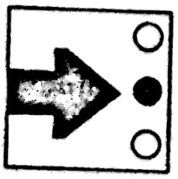
Unii îşi construiesc un site, îi adaugă o mulţime de programe, îl înregistrează pe cele mai utilizate 800 de motoare de căutare şi aşteaptă. Site-ul lor are tot felul de produse şi servicii. Vând flori, aparate electrocasnice, animale de companie, cărţi, servicii de transport etc. Ce au în comun toate aceste produse? NIMIC!

Site-ul: focalizat pe un singur subiect

Când folosiţi Internetul ca instrument de vânzare, trebuie să vă adresaţi exact segmentului de piaţă vizat. Indiferent că vindeţi iubitorilor de animale sau grădinarilor. Nu vă puteţi adresa amândurora în acelaşi loc. Cei care vă vizitează pagina de Internet vor să cheltuiască bani. Dar o vor face doar pe un site concentrat asupra unui anumit subiect, care descrie avantajos obiectul visurilor lor. Fiţi cât mai precis!

2. Site-ul aproape că nu are vizitatori!

Este o idee greşită să presupuneţi că utilizatorii Internetului vor găsi pur şi simplu site-ul dvs. Dacă nu faceţi nimic în acest sens, cel mult din întâmplare vor afla că existaţi.



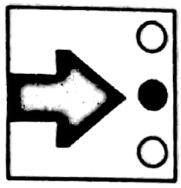
De pildă, vă deschideţi un nou magazin. Nu-i suficient doar să daţi adresa străzii. Câţi clienţi credeţi că-l vor găsi dacă nu faceţi reclamă? Niciunul.

Scanned with OKEN Scanner

Importanţa traficului

Fără trafic, afacerea dvs. moare. Traficul este ca oxigenul; fără el nu exişti. Vă aduce potenţiali clienţi. Iar unii dintre aceştia se transformă în clienţi activi. Este lanţul furnizor de bani în orice afacere. La fel e şi cu Internetul. Fără eforturi de a atrage vizitatori pe site, nu veţi avea vânzări.

Firma X este deja prezentă pe Internet. Doar că site-ul nu are mai mult de 5-6 vizitatori zilnic. Iar directorul general nu înţelege de ce afacerea nu-i aduce bani. Dacă într-un magazin obişnuit intră doar 5-6 persoane zilnic, ştiţi ce se întâmplă cu această firmă? Dă faliment!



Prin urmare, *producerea traficului* trebuie să reprezinte o prioritate pentru dvs.

3. Netratarea cu seriozitate a afacerii pe Internet

Unii manageri îşi tratează afacerea pe Internet ca pe un hobby ocazional: uneori îşi fac timp pentru el, de cele mai multe ori – nu. Dacă nu e nimic bun la TV, se ocupă de această afacere. Dacă e un film bun, nu, Vă recunoaşteţi?

O modalitate simplă de a vă da seama că cineva nu-şi ia în serios afacerea prin Internet este să cunoaşteţi instrumentele pe care le foloseşte în acest scop. De pildă:

- site-uri gratuite
- conturi gratuite de e-mail
- «răspuns automat» gratuit la e-mail
- trece o săptămână şi nu răspunde la e-mail
- nu-şi dă numărul de telefon pe site.

Acestea sunt indicii sigure că proprietarul afacerii nu ia lucrurile în serios. Evitaţi aceste greşeli.

4. Site-ul are un design inadecvat vânzării

Designul trebuie să vândă

Scopul unui site este mai întâi să educe şi apoi să vândă. Multe nu fac nici una, nici alta. Dacă aveţi un site sărac în informaţii utile, nu vă aşteptaţi ca vizitatorii să-l exploreze.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Trebuie să vă gândiţi totdeauna că pe Internet oamenii caută soluţii la problemele lor. Pentru asta folosesc motoare de căutare, directoare şi citesc informaţii pe Net. Tot ce vor este să găsească site-uri care le pot rezolva problemele.

Să rezolve o problemă

Dacă site-ul dvs. nu este soluţia unei probleme specifice, atunci n-o să vă aducă prea mulţi bani. Datele de contact – adresa şi numărul de telefon – trebuie să fie foarte vizibile. Foarte important este să se poată naviga şi citi cu uşurinţă şi să poată fi descărcat rapid. Nu trebuie să abunde în grafică, ci în informaţii. Şi, după ce v-aţi educat vizitatorul, să-l îndreptaţi eficient către ceea ce vindeţi.

5. Produsele se pot găsi cu uşurinţă la un magazin din zonă

Cum alegeţi produsul

Produsele care se vând cel mai bine pe Internet nu sunt cele care pot fi foarte bine cumpărate de la magazinul din zonă. Dacă vindeţi flori, stilouri, animale de companie etc. va fi foarte greu să obţineţi profit on-line. Şi asta pentru că produsul oferit nu e chiar soluţia unei probleme.

Totuşi, dacă vindeţi *un anumit* soi de flori sau o gamă de produse pentru animale de companie care nu prea se găseşte într-un magazin, atunci e un început bun. Internetul este cel mai bun loc de vândut articole **neconvenţionale**.

Când alegeţi produsul pe care vreţi să-l vindeţi on-line, întrebaţi-vă mai întâi: acest articol îl pot găsi cu uşurinţă în magazine? Dacă-i aşa, poate că ar trebui să vă reorientaţi către un alt produs.

Acestea sunt doar 5 dintre principalele cauze ale eşecului afacerilor pe Internet. Toate se pot rezolva. Vă confruntaţi cu vreuna dintre cele de mai sus în prezentarea actuală de pe Internet? Dacă răspunsul este *da*, e timpul să faceţi o schimbare benefică. Luaţi măsuri chiar de astăzi.

Scanned with OKEN Scanner

45

Selectarea personalului care vă va aduce beneficii maxime – pag. I 45/002

Îndrumări pentru verificarea referinţelor – pag. I 45/008

Verificaţi trecutul personal al unui candidat – pag. I 45/009

Cale rapidă de pregătire a interviului – pag. I 45/010

Scanned with OKEN Scanner

Selectarea personalului care vă va aduce beneficii maxime

Despre ce este vorba:
Selectarea personalului nu înseamnă doar discuţia cu câţiva candidaţi şi apoi decizia de a angaja pe cineva. Procesul cere o anume abilitate. Ca şi cum aţi achiziţiona o casă: gândiţi-vă ce vă trebuie, ce potenţial să aibă, ce caracteristici v-ar plăcea să regăsiţi (opţional). Deoarece, în timp, un nou angajat ar putea să coste firma cam cât o locuinţă nouă. Astfel că e nevoie în egală măsură de gândire şi analiză.

Aveţi nevoie de un „ghid" care să vă faciliteze procesul de selecţie, oferindu-vă siguranţa că aţi ales candidatul potrivit. Probabil că nu visaţi să extrageţi un nume din pălărie, deşi sunt destui manageri care procedează aşa. Trebuie să vă mişcaţi rapid, dar şi inteligent.

De cele mai multe ori, o privire rapidă asupra procesului de selecţie va identifica persoana potrivită. Atenţie, uneori aţi putea pierde un candidat mai bun, dar care iese mai puţin în evidenţă. Sau poate există doi candidaţi între care vă este foarte greu să alegeţi: în acest caz, mai mult timp ar însemna mai multe şanse de a-l identifica pe cel mai potrivit.

Primele indicii

- *Descrierea postului şi CV-ul* sunt indicii după care să vă ghidaţi în alegerea candidatului potrivit. CV-ul nu trebuie neapărat să fie lung, ci exact şi informativ. Dacă nu aveţi timp să le pregătiţi cum trebuie, nu veţi avea o idee clară despre ceea ce căutaţi. Aţi putea alege un candidat căruia îi lipseşte una dintre aptitudinile cerute. Sau pe unul care e nemulţumit de faptul că postul respectiv îi cere mai mult timp decât se aştepta.

Scanned with OKEN Scanner

- *Sortarea CV-urilor* cere o investiţie serioasă de timp. Sigur că îi veţi remarca rapid pe candidaţii foarte buni şi pe cei care nu se potrivesc deloc postului. Dar s-ar putea să pierdeţi un candidat care nu întruneşte toate cerinţele, având însă fler. Lucru care îl face mult mai potrivit.

- Dacă sunteţi sub presiunea timpului, s-ar putea să treceţi peste anumite *detalii* din CV ce ar merita studiate. Poate fi vorba de o întrerupere de patru luni a activităţii, o calificare într-un domeniu mai puţin obişnuit, un proiect care ar dezvălui un talent deosebit sau un hobby care denotă înclinaţii spre ştiinţă. Urmărind aceste direcţii, aţi putea descoperi ceva relevant – doar dacă vă faceţi timp să le observaţi.

- Când sunteţi în dificultatea alegerii dintre cei mai buni candidaţi, mai mult timp vă oferă mai multe opţiuni – *studiaţi cu atenţie referinţele, programaţi o a doua rundă de interviuri, supuneţi-i la diverse teste* (psihologice etc.).

Poate că aţi lăsat întregul proces pe ultima sută de metri. Când sunteţi contra cronometru, luarea deciziei finale poate fi dificilă. Dar chiar dacă sunteţi supraîncărcat în muncă, trebuie să vă asiguraţi că i-aţi ales pe cei mai buni candidaţi.

Documente necesare

La fiecare interviu trebuie să aveţi cu dvs. următoarele **documente:**

- descrierea postului
- cerinţele postului
- cererea-formular, cu notiţe şi întrebări
- lista cu întrebările generale pe care le puneţi tuturor candidaţilor.

Fişa angajatului

Iată cea mai bună şi mai rapidă metodă de a contura o fişă a angajatului:

Scanned with OKEN Scanner

	Aptitudini	Cerinţe
Necesare:		
De dorit:		

Tot ce aveţi de făcut este să completaţi pentru fiecare solicitant rubricile din tabel. Probabil căutaţi 3-4 aptitudini şi aveţi vreo 6 cerinţe. Aţi putea trece astfel:

- *Aptitudini:* experienţă, limbi străine, cunoaşterea unor programe de software, rezolvarea problemelor, supervizare.
- *Cerinţe:* lucru în echipă, capacitatea de a lucra cu termene-limită, flexibilitate, gândire analitică, spirit de observaţie, comunicare, lucru sub presiune.

Vă prezentăm mai jos un model de fişă a angajatului:

	Aptitudini	Cerinţe
Necesare:	• Limba franceză fluent • Experienţă ca operator telefonic • Voce clară şi manieră deschisă de a vorbi la telefon	• Comunicare cu oamenii din toate mediile • Capacitate de a lucra sub presiune • Atitudine prietenoasă şi amabilă
De dorit:	• Experienţă de muncă la birou	• Disponibilitate pentru program prelungit • Spirit de observaţie • Aspect îngrijit

Astfel, lectura fişelor n-ar trebui să vă ia prea mult timp. Dar ar trebui să vă ofere o idee mult mai clară despre ceea ce căutaţi exact.

Scanned with OKEN Scanner

Tehnici-cheie

Interviul nu înseamnă însă doar epuizarea unei liste cu întrebări. Există tehnici pe care trebuie să le folosiţi pentru a schiţa un profil al candidatului şi a obţine răspunsuri sincere. Şi cele **două tehnici-cheie** sunt *ascultarea* şi *încurajarea candidatului să vorbească.*

Să începem cu *ascultarea.* Poate că sună ca o deprindere evidentă, dar mulţi manageri eşuează la acest capitol când e vorba de interviuri (mulţi dintre ei stau prost şi în restul timpului). Ştiţi din propria experienţă că vă puteţi da seama când cineva vă ascultă sau nu. Pare o regulă, dar există anumite semne care îi arată interlocutorului că îl ascultaţi. Iată-le pe cele mai importante:

- Priviţi-vă frecvent în ochi interlocutorul.
- Arătaţi-vă interesul şi disponibilitatea faţă de el – nu vă uitaţi întruna la ceas, nu vă cufundaţi în hârtii.
- Dacă doriţi, faceţi scurte observaţii. Dar nu vă consumaţi tot timpul scriind în vreme ce candidatul vorbeşte (fiţi liniştit, vom găsi timp pentru notiţe mai târziu).
- Din când în când, daţi semne că ascultaţi (de pildă: *îhî, hmm*).
- Nu vă întrerupeţi interloculorul, lăsaţi-l să vorbească.
- Ocazional, repetaţi-i punctele-cheie. E o dovadă că ascultaţi. De exemplu: „Deci aţi vrut de la început să practicaţi ingineria? E o atitudine foarte hotărâtă".

Cea de-a doua tehnică este *încurajarea candidatului să vorbească.* În privinţa unora, desigur, nu-i nici o problemă. Însă în anumite cazuri, să-i opreşti să vorbească e mai mult decât o provocare.

Începeţi cu trecutul

Oamenii cred că e mult mai uşor să vorbească despre trecutul lor decât, să zicem, despre atitudinile sau ambiţiile lor. Întrebaţi-i despre pregătirea sau începutul carierei şi fiţi atent la cât de relaxaţi sunt în timp ce vorbesc.

Scanned with OKEN Scanner

Lăsaţi-i să vorbească

Doriţi ca cei intervievaţi să susţină 75-80% din conversaţie. Dacă le descrieţi prea mult postul vizat, îşi vor „potrivi" răspunsurile pentru a vă spune ceea ce vreţi să auziţi.

Puneţi întrebări deschise

Un candidat timid sau nervos se va limita la răspunsuri scurte. Aşa că nu puneţi întrebări închise – la care să poată răspunde cu „da", „nu", „doisprezece", „verde cu dungi roşii". Puneţi întrebări deschise la care să primiţi un răspuns complet. Începeţi cu „ce", „cum", „de ce".

Nu vă exprimaţi părerea

Dacă îi spuneţi că ultima reglementare legislativă nu e tocmai bună pentru firma dvs. şi apoi îl întrebaţi ce părere are, care credeţi că va fi răspunsul?

Mulţi manageri continuă să facă acest lucru. Şi bineînţeles că orice candidat inteligent vă va spune ceea ce vreţi să auziţi. De exemplu, aţi putea spune: „Cred că Internetul este cea mai ingenioasă tehnică din ultimii ani. Povestiţi-mi o experienţă legată de acest lucru şi care este părerea dvs.". Chiar şi aşa anticipaţi puţin tipul de răspuns pe care vreţi să-l auziţi.

Intraţi în detalii

Lucrurile nu stau întotdeauna aşa de uşor. Uneori pot exista şi subiecte delicate pe care vreţi neapărat să le atingeţi. Poate doriţi să ştiţi de ce candidatul doreşte să-şi schimbe cariera cu un post care pare să aibă mai puţine provocări şi cu mai puţină putere de decizie. Sau doriţi să aflaţi de ce nu a avut nici o promovare în nouă ani petrecuţi la aceeaşi firmă.

Scanned with OKEN Scanner

De evitat

Iată o listă de control cu subiecte **de evitat:**

- culoare, naţionalitate, religie
- vârstă
- sex
- istoric medical, handicapuri, infirmităţi
- starea civilă, numele de fată, amănunte legate de copii, planuri de viitor legate de familie, înţelegeri privind îngrijirea copiilor
- înălţime şi greutate
- ratele creditului sau cauza unui faliment în familie.

Încheierea interviului

După ce aţi încheiat cu toate întrebările şi se apropie de sfârşit timpul alocat, vedeţi dacă şi intervievatul are întrebări. Lăsaţi-i timp să răspundă şi spuneţi-i orice credeţi că ar trebui să ştie şi încă n-a fost menţionat.

Finalizaţi

Încheiaţi interviul semnalând clar că întrevederea s-a terminat. Comunicaţi-i ce va urma: „Luăm legătura la începutul săptămânii viitoare". Mulţumiţi-i persoanei în cauză că a venit. Ideal ar fi să existe cineva care să-l conducă spre ieşire, să-şi ia haina sau alte lucruri de genul ăsta. Altfel ar putea să creadă că acum, dacă aţi terminat, nu se mai deranjează nimeni.

Ce pregătiţi înainte

Când aveţi timp, pregătiţi-vă dinainte pentru orice vă poate uşura luarea deciziei. De exemplu:

- Dacă doriţi ca echipa dvs. să se întâlnească în mod neoficial cu candidaţii, organizaţi acest lucru dinainte. Oamenii trebuie să-şi planifice programul şi să-şi facă timp pentru asta.
- Dacă testele vă sunt de ajutor, pregătiţi-le dinainte.
- Dacă postul liber este unul tehnic şi nu sunteţi chiar un expert în domeniu, puteţi apela la un coleg specializat. După ce terminaţi cu partea dvs., îl puteţi ruga să testeze în câteva minute persoana vizată.

Scanned with OKEN Scanner

Fiţi obiectiv

Pentru a aborda corect pe candidaţii interni:

- Susţineţi interviul oficial, la fel ca pentru oricine altcineva. Nu vă lăsaţi pradă tentaţiei de a deveni neoficial.

- Acordaţi-le acelaşi interval ca şi celorlalţi şi nu răspundeţi la întrebări în locul lor. Nu spuneţi, de pildă: „Sunt sigur că o să te descurci, deci nu-i nevoie să intrăm în detalii".

- Puneţi-le aceleaşi întrebări generale ca şi celorlalţi. Acestea sunt elemente de bază pentru a-i aprecia pe toţi după aceleaşi standarde. Prin urmare, asiguraţi-vă că cei din interiorul firmei au şanse egale cu ceilalţi.

Îndrumări pentru verificarea referinţelor

Verificaţi referinţele

Folosiţi următoarea listă de control care vă va ajuta în verificarea referinţelor:

- Spuneţi fiecărui candidat că nu veţi face nici o ofertă concretă până când verificarea referinţelor nu este pozitivă.

- Sunaţi sau scrieţi pentru fiecare referinţă primită. Dacă nu aveţi de gând să le verificaţi, nu le mai cereţi.

- Dacă nu primiţi răspuns la o cerere scrisă către un angajator local, sunaţi-l (în cazul în care sunteţi foarte interesat de candidatul respectiv). Dintr-o conversaţie puteţi obţine mai multe informaţii decât aţi fi putut lua dintr-o scrisoare. Cu toate acestea, trebuie să fiţi conştient că mulţi patroni nu dezvăluie prea multe despre un fost angajat, din teama de a nu fi daţi în judecată.

- Dacă solicitaţi referinţe în scris, includeţi o declaraţie semnată de către candidat privind informaţiile pe care le doriţi.

Scanned with OKEN Scanner

- Verificaţi toate informaţiile pe care le solicitaţi.

- Documentaţi-vă şi asupra încercărilor fără succes de a obţine informaţii, pentru a vă proteja de cerinţele de angajare neclare.

- Dacă fostul supervizor nu vă spune nimic, priviţi-o ca şi cum el/ea a refuzat să spună de ce n-ar trebui să angajaţi candidatul respectiv.

- Dacă nu puteţi obţine informaţiile solicitate din referinţe, cereţi-i candidatului mai multe date sau clarificaţi într-un fel referinţele pe care vi le-a dat.

- Nu faceţi o ofertă până când nu aţi terminat verificarea referinţelor.

Verificaţi trecutul profesional al unui candidat

După ce aţi strâns informaţiile despre candidaţi şi aţi organizat câteva interviuri, trebuie să verificaţi trecutul profesional al celor mai buni candidaţi.

Pentru că sunt mulţi care pot răstălmăci informaţiile privind formaţia profesională, e important să verificaţi măcar dacă sunt adevărate. Poate candidatul nu are calificarea necesară postului sau are o personalitate ori o experienţă care vă poate crea probleme mai târziu.

Dacă aveţi un angajat care devine violent şi loveşte un client sau un coleg, v-aţi putea trezi cu un proces. Dacă aţi fi verificat referinţele, n-aţi mai fi angajat persoana respectivă.

Dacă aveţi angajaţi care au sau vor avea contact cu publicul, clienţii, pacienţii sau copiii, veţi dori să faceţi o verificare atentă a trecutului profesional, inclusiv a cazierului – în limitele permise de lege.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cale rapidă de pregătire a interviului

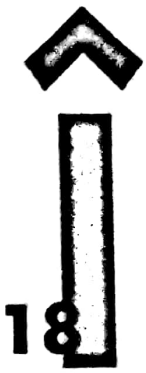
Puteţi fi pus în situaţia stresantă de a pregăti intervievarea unor solicitanţi de pe o zi pe alta. (Fie v-o cere directorul general, fie a apărut o deplasare urgentă şi vreţi să rezolvaţi problema înaintea plecării.)

Aveţi soluţia ideală parcurgând etapele de mai jos:

- Asiguraţi-vă că aveţi:
  - fişele solicitanţilor
  - descrierea posturilor solicitate
  - precizări făcute de directorul general
- Furnizaţi datele necesare celor în drept să le cunoască (secretara, recepţionera etc.): lista candidaţilor, indicaţii de pregătire a sălii adecvate, precum şi a unor materiale necesare discuţiei.
- Notaţi pe o listă întrebări cu caracter specific pentru fiecare.

Acesta este deja „miezul" interviului de a doua zi. Respectiv, esenţialul.

Scanned with OKEN Scanner



Cum scăpaţi de nesiguranţa viitorului – pag. Î 18/002

SMART vă defineşte rezultatul dorit – pag. Î 18/002

Mediul atotputernic – pag. Î 18/002

Limitele şi rolul lor pozitiv – pag. Î 18/002

Responsabilitate – cu orice preţ? – pag. Î 18/003

Atenţie la resurse! – pag. Î 18/003

Cuantificarea progresului – pag. Î 18/003

Aveţi un punct de sprijin? – pag. Î 18/003

Deţineţi permanent controlul situaţiei – pag. Î 18/003

Analiză *versus* acţiune – pag. Î 18/004

Verificare la puterea a doua – pag. Î 18/004

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Viitorul nesigur vă neliniştește?

Din nefericire (sau nu), a nu şti face parte din normalitatea vieţii. La extremă, de obicei nu ştim *când* sau *cum* vom muri şi puţini dintre noi îşi fac griji din cauza asta. Totuşi mulţi se tem de prea puţinele evenimente importante, în privinţa cărora ar dori cu înfocare să fie siguri.

O mică anxietate în privinţa viitorului este o formă subtilă, înşelătoare de stres. Vă poate irosi energia la fel ca o scurgere lentă din rezervorul de benzină al maşinii.

Puteţi descoperi şi astupa fisura produsă în încrederea dvs. exersând acest *control zilnic în 10 paşi:*

1. Verificaţi dacă aţi înţeles corect

SMART

Cauza principală pentru care vă temeţi în privinţa succesului este să nu fi înţeles clar ce este acesta. Ce vreţi cu adevărat? Rezultatul dorit se defineşte prin criteriul SMART – Specific, Măsurabil, (orientat spre) Acţiune, Realist, (limitat în) Timp? Cu cât ştiţi mai clar ceea ce vreţi, cu atât e mai probabil că veţi şi obţine. Orice rezultat temporar vă oferă informaţiile necesare pentru a vă ajusta cursul şi a vă îndrepta către succes.

2. Uitaţi-vă în jur!

Mediul dvs. înconjurător este în concordanţă cu rezultatul dorit? Vă lăsaţi influenţat de mesajele negative din media (publicitate, ştiri, divertisment de mâna a doua)? Vă înconjuraţi de indicii pozitive în privinţa viitorului dorit? Dispuneţi de sisteme care să se ocupe de detalii sâcâitoare („clasează", „deleagă", „aruncă" sau „rezolvă")?

3. Analizaţi-vă limitele

Limite

Ştiţi exact ce veţi accepta şi ce nu din partea celorlalţi? Veţi lăsa priorităţile, anxietăţile şi necazurile altora să vă influenţeze starea de spirit?

Scanned with OKEN Scanner

4. Verificaţi-vă responsabilităţile

Verificări

Cât de mult concordă rezultatul urmărit cu propriile valori şi priorităţi? Chiar asta vă doriţi sau e din cauza presiunii celorlalţi? Puteţi răspunde exact la întrebările: „De ce asta? De ce acum? De ce eu?".

5. Verificaţi-vă rezervele

Aveţi resursele, cunoştinţele, timpul şi banii necesari pentru a trece la acţiune? Dacă nu, ce trebuie să faceţi *chiar acum* pentru a vă constitui rezervele?

6. Verificaţi-vă rezultatele

Unde vă aflaţi în momentul de faţă? Fiţi realist. Spuneţi adevărul. Creaţi indicatori numerici pentru a vă înregistra progresul. Imaginaţi-vă că mergeţi cu o maşină fără indicator de benzină – cum veţi şti când rămâneţi fără combustibil? Conform statisticilor, principala sursă de anxietate cu privire la bani este lipsa unei idei clare despre situaţia financiară actuală. O simplă actualizare zilnică are efecte calmante vizibile, chiar şi în cazul unei situaţii financiare proaste. Faceţi-vă un „bord" cu indicatori pentru a vă monitoriza situaţia actuală.

7. Verificaţi-vă punctul de sprijin

Aveţi o reţea de sprijin după care vă ghidaţi? Un instructor puternic, prieteni, colegi, o ureche binevoitoare, un Cerc al Puterii responsabil, un mentor, un tablou orientativ? Le folosiţi?

8. Purtaţi-vă de grijă

Încrederea este capacitatea de a vă simţi bine în orice situaţie. Vă purtaţi de grijă? Din punct de vedere fizic, mental, emoţional şi spiritual sunteţi o persoană activă?

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

9. Verificaţi-vă acţiunile

V-aţi împotmolit în analize sau acţionaţi? Ce veţi face astăzi ca să mai avansaţi cu un pas mic spre rezultatul dorit?

10. Verificaţi încă o dată dacă aţi înţeles corect

Dacă răspunsurile la toate problemele de mai sus sunt pozitive şi încă nu aţi scăpat de starea de nelinişte, verificaţi încă o dată: CE VREŢI CU ADEVĂRAT?

Dacă aţi fi ştiut sigur care ar fi fost rezultatul unei acţiuni, totuşi aţi mai fi încercat-o?

Vechiul proverb „în orice nor e o ploaie bună" este adevărat. În orice eşec, în orice dezamăgire stau seminţele unui viitor succes. Dacă nu daţi greş din când în când, e un semn că v-aţi împotmolit în „zona rutinei zilnice".

A nu şti poate fi un dar: trataţi fiecare moment ca pe o nouă descoperire, fiecare zi ca pe un nou început şi veţi câştiga puterea de a vă face viitorul aşa cum doriţi. Procedaţi zilnic la controlul încrederii dvs. şi – indiferent de ce vi se întâmplă – veţi fi pe calea cea bună. Gândiţi-vă că orice rezultat este un pas înainte spre succes şi neliniştea vi se va topi pe nesimţite.

Scanned with OKEN Scanner

06

De ce avem nevoie de liste de control?

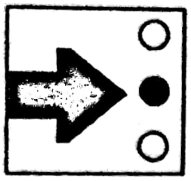
Cum se aplică în mod corect listele de control?

Cum se dezvoltă listele de control?

Cum se întocmesc optim liste de control, utilizând 11 întrebări – pag. L 06/011

Exemple: pag. L 06/003, L 06/008

Scanned with OKEN Scanner



Iuliana M. are probleme. O colegă s-a îmbolnăvit, iar ea trebuie s-o înlocuiască pentru un timp. Un loc de muncă nou, cu sarcini oarecum diferite faţă de cele cu care s-a obişnuit. Ce va trebui să facă astăzi? Corespondenţă, comenzi, muncă de control, câteva statistici. Dintre lucrările care i-au fost încredinţate, acestea par să fie mai puţin dificile. Dar cum o să decurgă seminarul de mâine? Iuliana n-a mai pregătit niciodată o astfel de manifestare şi, de aceea, se simte complet debusolată. Totuşi are noroc: colega ei a întocmit un biblioraft cu liste de control. Iulianei nu-i rămâne decât să caute la litera „s". Aici găseşte salvatoarea „listă de control pentru organizarea unui seminar". Parcă i s-a luat o piatră de pe inimă. Problema nu a dispărut, dar a devenit, în mare măsură, o muncă de rutină. ●

Încercaţi să vă încărcaţi memoria cu tot felul de informaţii? Reuşiţi să reţineţi chiar totul? Norocul dvs. dacă aveţi o memorie demnă de un calculator. Dar nici computerele nu sunt infailibile. Un detaliu scăpat din vedere poate face inutilă toată munca dvs. Ce se va întâmpla atunci când cineva va trebui să vă ţină locul sau vi se va schimba domeniul de activitate? Cum să te descurci în faţa unei sarcini noi şi complicate ori atunci când eşti în criză de timp şi totul trebuie să meargă „brici"? Iată de ce este util (ba chiar salvator, uneori) să vă alcătuiţi scheme cu etapele de lucru, însoţite de explicaţii, precum şi formulare şi liste de control.

Cum veţi putea înlătura teama de a nu uita ceva

Lista de control vă dă siguranţă

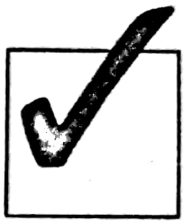
Expresia „listă de control" provine din limbajul piloţilor. O listă de control dă siguranţa zborului. Cu ajutorul ei se vor verifica toate funcţiile fundamentale ale complicatului sistem. Lista de control nu este altceva decât un sistem-grilă. Punctele ei se concep într-o anumită ordine. Prin bifarea punct cu punct a formularului puteţi afla ce aveţi de

Scanned with OKEN Scanner

făcut în continuare, ce trebuie pus la dispoziție, ce trebuie revizuit, modificat sau stabilit, ce trebuie controlat și, în cele din urmă, vă veți convinge că ați făcut tot ceea ce era necesar. Această certitudine este, de fapt, principala menire a listei de control.

Un exemplu la îndemână: utilizând următoarea listă de control, vă puteți convinge dacă dulăpiorul de medicamente este dotat complet.

Listă de control pentru dulăpiorul de medicamente



■ Trusa de prim-ajutor

- ☐ leucoplast
- ☐ pansamente
- ☐ plasturi
- ☐ bandaje elastice
- ☐ fețe sterile
- ☐ foarfecă
- ☐ pensete
- ☐ ace de siguranță
- ☐ tinctură de iod (sau alt dezinfectant)
- ☐ spirt medicinal
- ☐ garou
- ☐ unguent pentru arsuri
- ☐ vată

■ Medicamente

- ☐ aspirină
- ☐ antinevralgice
- ☐ calmante
- ☐ antialergice (antihistaminice)
- ☐ somnifere
- ☐ antistres

Scanned with OKEN Scanner

- ☐ antibiotice
- ☐ cărbune medicinal
- ☐ tablete (sirop) pentru tuse
- ☐ picături pentru nas
- ☐ picături pentru ochi
- ☐ ceaiuri medicinale
- ☐ calciu efervescent
- ☐ vitamine

- ■ Medicamente prescrise special pentru dvs. de către medic

- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....

Care sunt funcțiile listelor de control în munca de zi cu zi

Listele de control stimulează gândirea

Listele de control vă ajută să lucrați rațional și metodic. „Înarmat" cu asemenea instrumente, vă puteți concentra asupra muncii în sine, atenția nu vi se mai împrăștie îndreptându-se asupra unor lucruri fără importanță sau secundare în raport cu scopul urmărit de dvs. Lista de control accelerează desfășurarea activității și, prin aceasta, vă descătușează energia gândirii.

Puteți utiliza liste de control pentru:

- activități care se repetă
- planificarea lucrărilor noi

Scanned with OKEN Scanner

Listele de control înseamnă:

- piedică în calea uitării
- economie de timp
- anticamera ideilor bune
- experienţă la pachet
- instrument de comunicare la serviciu şi în familie
- maximum de siguranţă, cu minimum de efort

În ce domenii putem folosi liste de control

Listele de control sunt utile în orice domeniu de activitate, în viaţa profesională sau în cea privată. Avem nevoie de ele în lupta împotriva veşnicelor amânări sau bâjbâieli, pentru: depozitarea diferitelor materiale, organizarea locului de muncă, şedinţe, delegaţii cu anumite scopuri, prelucrarea electronică a datelor, luări de decizii, conferinţe, corespondenţă, planificare, procese-verbale, pregătirea unei călătorii, organizarea mesei de lucru, seminarii, întâlniri... Evident, lista „listelor de control" poate fi completată de dvs. cu nenumărate alte exemple din propria experienţă.

Listele de control pot fi întotdeauna înlocuite

Întocmiţi singur liste de control

Puteţi folosi liste de control atât pentru pregătirea unui jubileu cât şi pentru urmărirea lui. Din păcate, nu veţi găsi întotdeauna „de-a gata", pentru orice fel de situaţie, o listă de control deja tipărită. De aceea, va trebui să alcătuiţi singur liste de control specifice obiectului activităţii pe care o desfăşuraţi.

Scanned with OKEN Scanner

Puteţi găsi zeci de fişe de control gata redactate, grupate pe diferite domenii de activitate (organizarea biroului, resurse umane, financiar-contabilitate, marketing etc.), în lucrarea „Managementul afacerilor de succes". Informaţii suplimentare la pag. L 06/012.

Cum puteţi realiza o listă de control

Biletul, prototipul listelor de control

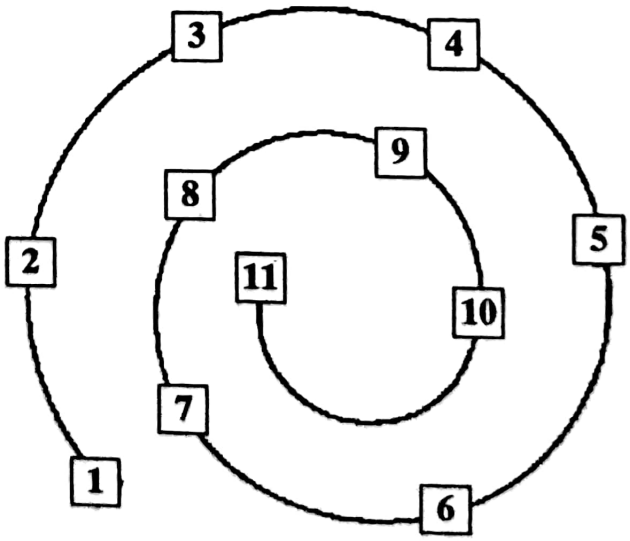
Dependenţa dvs. de o listă de control şi siguranţa de sine rezultată din utilizarea ei sunt mult mai mari decât vă imaginaţi. O simplă listă de cumpărături pe care trebuie să le faceţi neapărat, bileţelul care conţine lucrurile necesare copiilor la şcoală sau alte griji care nu trebuie uitate, toate acestea nu sunt altceva decât forma brută a listei de control. La început, lista de control va fi un bilet. Dar biletele se aruncă la gunoi, iar în viitor, pentru aceeaşi situaţie, trebuie să luaţi munca de la capăt.

De la bilet la lista de control

Înainte de a arunca un bileţel, gândiţi-vă dacă nu îl puteţi folosi cumva la întocmirea unei liste de control.

Pentru aceasta, folosiţi spirala listei de control:

Spirala listei de control



Scanned with OKEN Scanner

1. *Ideea de listă de control*
2. *Prezentarea generală desfășurată*
3. *Schițarea etapelor*
4. *Descompunerea în teme*
5. *Divizarea în faze de lucru*
6. *Segmentarea în pași de lucru*
7. *Descompunerea în activități*
8. *Analiza greșelilor*
9. *Proba*
10. *Ultimele corecturi*
11. *Lista de control în formă finală*

Cum funcționează spirala listei de control

Doriți, de exemplu, să pregătiți un seminar sau o întrunire, folosind lista de control.

Prima întrebare pe care ar trebui să v-o puneți: „Este o activitate care se repetă?"

Dacă răspunsul va fi „da", atunci urmează să vă imaginați cum trebuie să se desfășoare această activitate. „Ce trebuie făcut? Când? Unde? De către cine?"

Pentru fiecare cuvânt-cheie scrieți câte o cartelă; cartelele se pot sorta și muta dintr-un loc în altul mult mai ușor. În cazul în care pregătiți un seminar, cartelele sau materialul adunat arată astfel:

Materiale
Ordinea așezării participanților la seminar
Aparatura tehnică
Protocol (gustări, băuturi)

Schița derulării

Al treilea pas pe care trebuie să îl faceți este conceperea unei schițe pentru derularea respectivei activități. Aceasta înseamnă să enumerați ideile principale și să le sortați pe cele secundare, incluzându-le apoi în schiță, într-o ordine logică. Ordinea logică ar putea fi:

Scanned with OKEN Scanner

- derularea în timp (pe date calendaristice)
- enumerarea în ordinea priorităţilor
- descrierea derulării activităţii (funcţionarea)

Segmentarea paşilor de lucru

În cazul unui seminar, ideile principale ale listei de control sunt:

O oră înainte de începere
Mapa seminarului
Biroul moderatorului
Mesele de lucru ale participanţilor
O masă separată
O jumătate de oră înainte de începere

Lăsaţi spaţiu pentru completări

Acum propuneţi-vă descompunerea şi segmentarea etapelor de lucru. Nu uitaţi câmpurile pentru bifare. Acestea pot fi căsuţe (□) sau alte simboluri (o, O) care se aşază în marginea din dreapta sau din stânga formularului. Aveţi grijă să lăsaţi suficiente spaţii libere pentru completările survenite pe parcurs. Veţi obţine astfel o listă de control „vie", în care puteţi face oricând completări. Produsul finit va arăta astfel:

Listă de control pentru pregătirea unui seminar

Bifaţi în prima coloană ceea ce aveţi nevoie. În a doua coloană se bifează problemele deja rezolvate.

	necesar	rezolvat
■ **Cu cel puţin o oră înainte de începerea seminarului sunt necesare:**		
mese şi scaune aşezate în formă de U	□	□
numai scaune aşezate în semicerc	□	□

Scanned with OKEN Scanner

mese şi scaune aşezate în formă de bloc	☐	☐
tablă şi hârtie (5 coli) pentru moderator	☐	☐
flipchart, hârtie pentru flipchart	☐	☐
cameră video şi cablu	☐	☐
casete	☐	☐
microfoane	☐	☐
două triplu ştechere	☐	☐
retroproiector, folie	☐	☐
televizor, telecomandă	☐	☐
video-recorder	☐	☐
telefon	☐	☐

■ **Mapa seminarului conţine:**

pixuri, creioane, carioca	☐	☐
cărţi de vizită	☐	☐
agendă pentru cărţi de vizită	☐	☐
hârtie	☐	☐
ace de gămălie	☐	☐
cartonaşe (2 culori)	☐	☐
ecusoane	☐	☐

■ **Pe masa moderatorului vor fi:**

însemnări şi material pentru seminar	☐	☐
lista participanţilor	☐	☐
confirmări de participare	☐	☐

■ **Pentru fiecare participant se pregătesc:**

bloc notes	☐	☐
pix sau creion	☐	☐
programul seminarului	☐	☐
formulare pentru evaluarea seminarului plus plicuri timbrate, cu adresă	☐	☐

■ **Pe o masă separată se află:**

faţa de masă	☐	☐
şervetele	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner

biscuiți, prăjituri, fursecuri	☐	☐
fructe	☐	☐
cafea, lapte, zahăr	☐	☐
băuturi răcoritoare	☐	☐
cești, linguriță	☐	☐
pahare, farfurii	☐	☐
prospecte	☐	☐

■ **Cu cel puțin o jumătate de oră înaintea începerii seminarului:**
un colaborator va saluta participanții,
va răspunde întrebărilor privind organizarea,
va distribui ecusoane ☐ ☐

■ **Diverse**

_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐

Astfel ați încheiat prima fază a pregătirilor. Faceți o probă practică pentru a vă convinge că n-ați uitat nimic. Înainte de a analiza rezultatele, faceți abstracție, un timp, de schița listei de control. Astfel veți reuși să analizați greșelile și neclaritățile acesteia. V-ați exprimat clar? Pot înțelege și alții la ce ați făcut referire? Dați schița unui terț (neimplicat) care ar putea descoperi, în mod obiectiv, punctele slabe.

Faceți diferite probe și completați lista până când sunteți perfect sigur de ea. În final, treceți totul pe curat și comparați încă o dată lista obținută cu cele 11 puncte ale spiralei.

Scanned with OKEN Scanner

Păstrați originalul

Păstrați originalul astfel obținut într-un biblioraft sau în memoria calculatorului, pentru a-l putea copia sau tipări oricând.

Listele de control trebuie verificate tot timpul. Ele nu au o structură fixă, ci sunt un instrument dinamic, care se adaptează. Listele de control nu au valabilitate nelimitată sau definitivă. Ele reflectă doar nivelul la care s-a ajuns la un moment dat, după care trebuie revizuite. Deci, valabilitatea unei liste de control este menținută atâta timp cât nu intervine o situație încă necunoscută.

Lista se va îmbogăți cu fiecare nouă punere în practică. Ea va fi mereu corectată și completată. Chestionarul următor este util în conceperea unei liste de control.

■ 11 întrebări importante

- ☐ Care activități se repetă?
- ☐ Care activități seamănă?
- ☐ Ce trebuie avut în vedere la activitățile respective?
- ☐ Cui i se vor pune întrebări?
- ☐ Cine va fi informat?
- ☐ Ce condiții referitoare la termenul de predare există?
- ☐ Care sunt activitățile care vă răpesc timpul?
- ☐ Ce munci pot fi făcute și de altcineva?
- ☐ Ce greșeli pot apărea în timpul lucrului?
- ☐ Cine poate prelua activitatea?
- ☐ Care muncă se poate descompune în etape de lucru?

Scanned with OKEN Scanner

17

Cum puteţi amenaja raţional locul dvs. de muncă

Ce puteţi învăţa de la Winston Churchill

Test privind organizarea locului dvs. de muncă – pag. L 17/003

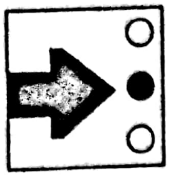
17 reguli de aur pentru locul dvs. de muncă – pag. L 17/004

Ce mijloace de lucru este necesar să aveţi întotdeauna la îndemână

Cum puteţi ţine totul sub control – pag. L 17/012

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Locul de muncă al lui Winston Churchill

Primul-ministru... stă întins în patul său cu baldachin de mătase înflorată, savurându-şi clasicul trabuc. Are la îndemână o sticlă de apă minerală la gheaţă. Îşi mişcă nervos degetul arătător spre tavan, în timp ce caută, murmurând, cele mai potrivite formulări... Încordat ca un arc, se sucește întruna de pe o parte pe alta, iar sunetele pe care le scoate sunt atât de ciudate... În final, în toată această agitaţie ciudată, răsar nişte fraze măiestre. Atunci conchide: „E timpul să le aşternem pe hârtie!“

Scena de lucru de acum 50 de ani buni pare vetustă. Un baldachin nu puteţi avea, de regulă, în biroul dvs. Dar nicăieri nu petreceţi atât de mult timp ca la locul dvs. de muncă. Aceasta duce, vrând-nevrând, la necesitatea de a amenaja cadrul ambiant astfel încât aici să se poată desfăşura o muncă eficientă şi plăcută. Poziţia locului de muncă este la fel de hotărâtoare ca şi amenajarea lui. O atmosferă pozitivă şi un nivel scăzut de zgomot sunt premise la fel de importante ca şi o bună izolare faţă de exterior.

Condiţiile optime pentru locul de muncă

Trei premise

Trei condiţii trebuie îndeplinite pentru a putea lucra eficient la locul de muncă:

- Munca trebuie să se desfăşoare fără prea multe alergări şi pierdere de timp.
- Pentru a avea randamentul scontat, trebuie să vă desfăşuraţi activitatea în linişte şi fără întreruperi inoportune.
- Dimensiunile corpului şi ordinea mişcărilor sunt foarte importante la amenajarea locului de muncă.

Scanned with OKEN Scanner

Sunt îndeplinite aceste condiţii la locul dvs. de lucru?

Testaţi şi singur

■ Starea de fapt:	adevărat	neadevărat
Aproape tot timpul, locul meu de muncă este încărcat de hârtii.	☐	☐
De multe ori trebuie să caut documente în diferite locuri.	☐	☐
Când vin la birou, am adesea un sentiment neplăcut.	☐	☐
De câte ori vorbesc la telefon, trebuie să caut hârtie şi creion.	☐	☐
Adeseori trebuie să-mi fac mai întâi loc pe birou pentru a putea începe lucrul propriu-zis.	☐	☐
Seara am frecvent dureri de spate sau de cap.	☐	☐
Trebuie să mă ridic de o sută de ori pe zi ca să-mi iau documentele necesare muncii zilnice.	☐	☐

Dacă aţi bifat mai mult decât de două ori în coloana cu „adevărat“, atunci gândiţi-vă dacă n-ar trebui să vă organizaţi mai bine sau să reorganizaţi locul dvs. de muncă.

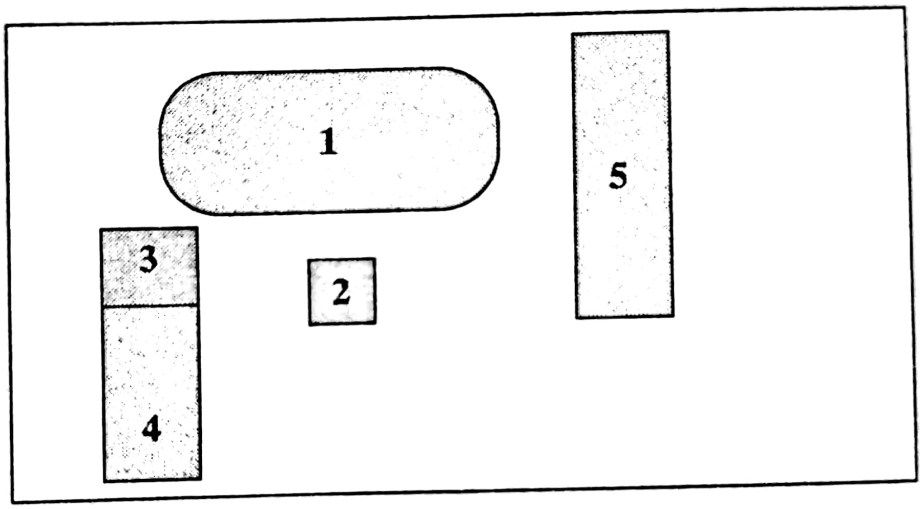
Scanned with OKEN Scanner

17 reguli de aur

Iată cele mai importante reguli organizatorice pentru amenajarea optimă a locului de muncă.

➜ La aranjarea mobilierului de birou și a aparatelor periferice (fax, copiator, imprimantă etc.) țineți cont de succesiunea mișcărilor, pentru a obține o dispunere cât mai eficientă.

Amenajarea mobilierului de birou



1 = biroul cu dispozitiv de agățat registre
2 = scaunul de birou cu spătar, reglabil, 5 role
3 = locul de muncă cu calculatorul sau mașina de scris
4 = masă-anexă pentru materiale de birou sau registre, cu imprimantă, fax, copiator
5 = peretele rafturilor sau dulapurilor semiînalte pentru dosare sau cărți

Climatul optim

➜ Atenție la o bună aerisire.

➜ Temperatura ideală pentru birou este de cca 21°C.

➜ Umiditatea relativă a aerului: 40-60%.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

➜ Decorați locul de muncă după gustul dvs. Tablouri, flori, statuete. Este de preferat un interior cu personalitate, decât unul neutru și rece. Important este să vă simțiți bine. La urma-urmei, aici vă petreceți zilnic multe ore, aproape tot atâtea sau uneori chiar mai multe decât acasă.

➜ Culorile deschise, calde, contribuie la buna dvs. dispoziție.

Reduceți zgomotul

➜ Reduceți sau eliminați, pe cât posibil, sursele de zgomot.

Aveți nevoie de spațiu

➜ Pregătiți-vă o suprafață de lucru suficientă. Aceasta să nu fie mai mică de 100 x 60 cm.

➜ Dacă lucrați într-un birou mai mare, izolați-vă parțial locul de muncă, de exemplu utilizând paravane sau dulapuri nu prea înalte.

➜ Amenajați-vă locul de muncă astfel încât să fie adaptabil. Potriviți-l pentru diferite activități (de exemplu, pentru desen, lectură, pregătirea documentelor).

Iluminare optimă

➜ Evitați iluminarea artificială, prea slabă (cca 60 W) sau orbitoare, ca și contrastele prea puternice.

Lumina vine din stânga sus

➜ Așezați biroul, pe cât posibil, în apropierea ferestrei. Din punct de vedere ergonomic, lumina trebuie să cadă din stânga sus, pentru a evita formarea umbrelor și „orbirea" (pentru stângaci, lumină din dreapta).

➜ Plasați-vă în imediata apropiere a locului de muncă doar materialele absolut necesare activității dvs. Un rol important îl joacă aici adecvarea la „fluxul tehnologic".

➜ Pe masa de lucru să fie doar actele la care lucrați în acel moment.

RENTROP & STRATON

Nu vă schimbați sistemul de lucru eficient

→ Organizați-vă documentele după un sistem unitar, recunoscut și folosit și de alții. Dacă acesta își dovedește eficiența un timp mai îndelungat, el nu trebuie schimbat.

→ Folosiți un scaun ergonomic, care să vă ajute să lucrați mai multe ore fără a obosi.

→ Aranjați-vă materialele auxiliare și aparatura astfel încât să ajungeți ușor la ele. De exemplu, nu este eficient să te ridici pentru a lua o agrafă sau un creion.

Înainte de a începe să vă rearanjați biroul, observați cum arată acesta în momentul respectiv. Tabelul de la sfârșitul capitolului vă dă posibilitatea să faceți o analiză a locului de muncă și să operați modificări după caz.

Flux stânga-dreapta

Cum arată un flux de lucru optim

Pe lângă suprafața liberă pentru lucru, ar trebui să aranjați și celelalte mijloace de muncă, echipamentele auxiliare, după un sistem eficient și adecvat desfășurării lucrului, de exemplu, fluxul stânga-dreapta (stânga intrarea, în mijloc prelucrarea, partea dreaptă ieșirea).

Stângaci sau dreptaci

Faptul că sunteți dreptaci sau stângaci joacă un rol important. Astfel, un dreptaci va avea telefonul în stânga biroului, pentru a putea lua notițe cu mâna dreaptă, fără a fi nevoit să treacă receptorul în cealaltă mână.

Nu totul trebuie să fie la îndemână

Un criteriu important de aranjare a materialelor de lucru și a auxiliarelor este distanța până la ele.

Scanned with OKEN Scanner

Distanța aceasta se poate împărți în 3 categorii:	
Categoria I	materialele se pot lua direct, fără a modifica poziția de ședere
Categoria a II-a	materialele se pot lua direct, cu modificarea ușoară a poziției, prin înclinare sau întindere
Categoria a III-a	materialele se pot lua doar prin părăsirea poziției de ședere

Ce mijloace de lucru se dispun în imediata apropiere (categoria I și a II-a)

Aranjarea mijloacelor de lucru se va face ținând cont de specificul activității desfășurate.

- Desfășurați activitatea șezând sau în picioare?
- Prelucrați multe documente?
- Desenați?
- Lucrați exclusiv la computer?

Pentru munca la masa de scris

Într-o activitate de birou, mijloacele de lucru și cele auxiliare care trebuie să fie la îndemână sunt: suporturi pentru depozitarea diverselor documente, carnete de adrese, lampă de birou, agrafe de birou, perforator, cuțit pentru scrisori, ascuțitoare, calculator, capsator, agendă, dictafon, casete, coș de gunoi, telefon, registru de adrese, coșuri de intrare și ieșire a actelor, ustensile de scris, ștampile, bloc-notesuri pentru notițe telefonice și altele, ceas, monitor, tastatură.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Pentru cei care scriu mult

Pentru o activitate în care predomină scrierea, lucrurile la îndemână ar fi: hârtie, creioane, carioca, pixuri, riglă, markere, cerneală, blocnotes, radieră, hârtie pentru scrisori, ascuțitoare, computer.

Ustensilele necesare pentru desenatori: carton pentru desene, creioane, culori, pensule, foi adezive, unelte, scule.

Pentru munca pe computer

La locul unde se lucrează cu calculatorul, direct la îndemână sunt: monitor, tastatură, mouse, suport pentru mouse (mouse pad), dischete, soluție de curățat ecranul, laptop, baterii, suport pentru hârtie.

Cum să aranjați mijloacele de lucru în imediata apropiere (categoria I)

Suprafața liberă pentru lucru aparține, în primul rând, acestei categorii.

Coșurile pentru acte

Dacă lucrați cu coșuri pentru intrări și ieșiri, puneți pe latura stângă a locului de lucru coșul cu acte care trebuie prelucrate, iar în dreapta coșul cu acte rezolvate, pregătite pentru a fi expediate, și coșul pentru corespondență.

Registrele

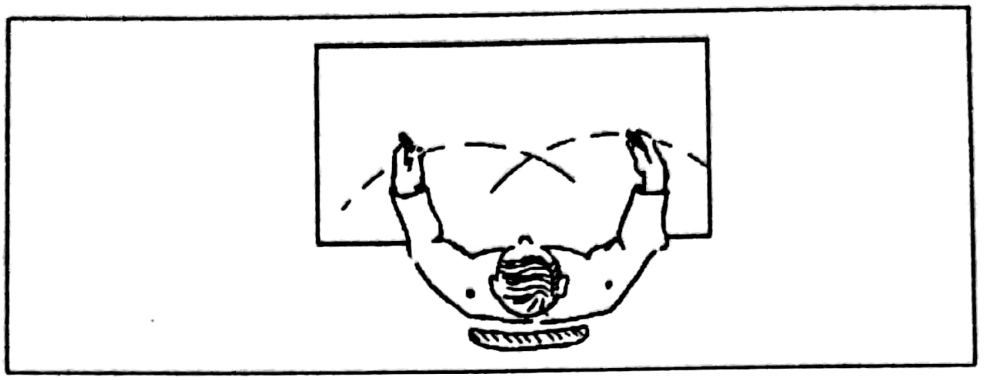
Pentru documente și materiale de informare de care aveți nevoie în timpul lucrului, s-au dovedit eficiente mapele agățate. Acestea oferă posibilitatea de a fi ușor manevrate, fiind de capacitate redusă. De cele mai multe ori, suportul pentru dosare este integrat în masa de scris sau este amplasat în imediata apropiere a locului de muncă.

Metoda „Vultur“

Astfel puteți să lucrați după metoda „Vultur“: o privire, o mișcare.

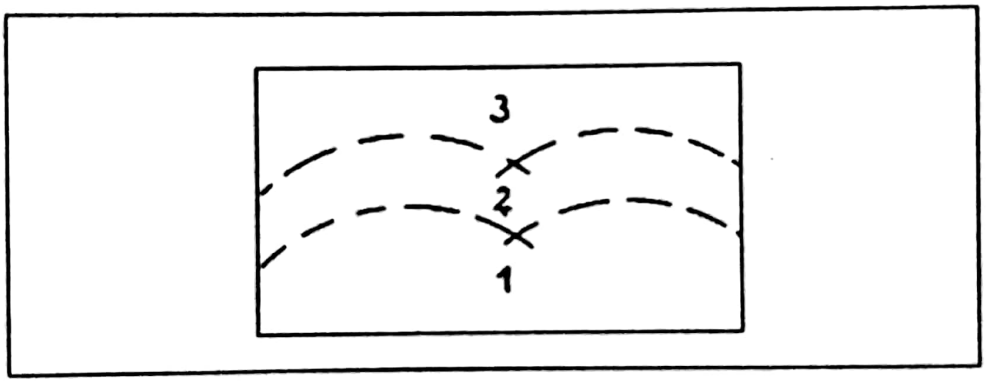
Pentru împărțirea suprafeței de lucru s-a dovedit eficient procedeul care urmează:

Scanned with OKEN Scanner



Trucul cretei

Aşezaţi-vă comod la masa de lucru, luaţi în fiecare mână o bucată de cretă şi trasaţi câte un arc de cerc cu ambele mâini. Astfel aţi marcat suprafaţa de lucru proprie, care va trebui să rămână liberă. Aplecaţi-vă peste masă şi trasaţi din nou două arcuri de cerc. Suprafaţa dvs. va arăta astfel:



1 – este suprafaţa liberă pentru lucru; 2 – este zona unde trebuie puse mijloacele de lucru corespunzătoare categoriei I, iar 3 – mijloacele de lucru corespunzătoare categoriei a II-a.

Cum puteţi aranja mijloacele de lucru care se află puţin mai departe de dvs. (categoria a II-a)

Este vorba despre ustensilele şi materialele de care aveţi nevoie destul de des şi pe care trebuie să le aveţi la îndemână. Printre acestea: telefonul, ustensilele de scris,

Scanned with OKEN Scanner

agenda – dacă faceți planificări ale întâlnirilor fără a utiliza computerul. Desigur, nu pot lipsi nici: blocnotesul, cartea de telefon și caietul cu adrese utile (dacă nu le aveți trecute în calculator), ștampilele, ceasul.

Coșul pentru hârtii

Un alt obiect important în această categorie este coșul pentru hârtii.

Toate obiectele și materialele suplimentare trebuie îndepărtate, iar documentele inutile trebuie aruncate de îndată la coș.

Mai bine sus decât lateral

Folosiți spațiul

Spațiului apropiat i se adaugă și suprafețele care pot fi atinse prin rotirea scaunului, precum rafturi sau dulapuri. Există și materiale în planul III, de exemplu: panoul pentru organizare, tabla pentru afișare, rafturi, coșuri pentru documente.

Ce mijloace intră în categoria a III-a?

În această categorie sunt cuprinse toate materialele sau obiectele la care trebuie să te deplasezi:

- dosare din rafturi și dulapuri apropiate;
- mijloace tehnice – copiator, fax, imprimantă, distrugător de acte, aparat de legat, interfon, cântare pentru scrisori etc.;
- mașină de scris – utilă atunci când computerul e defect;
- formulare, hârtie pentru scrisori, plicuri, etichete, hârtie pentru fax;
- baterii, mape, diverse materiale consumabile;

Scanned with OKEN Scanner

- dacă la locul de muncă se lucrează cu computerul, să aveţi prin preajmă şi dischete, CD-ROM-uri.

Desigur, toate acestea sunt recomandări. Dacă, de exemplu, lucraţi mereu doar cu două dosare, nu va fi eficient să le puneţi departe de dvs.

Dvs. decideţi de ce materiale de lucru aveţi nevoie

Toate ustensilele pe care le folosiţi des le veţi aranja în aşa fel încât să le aveţi la îndemână, în funcţie de tipul activităţii pe care o desfăşuraţi.

Cum aranjaţi mijloacele care nu sunt la îndemână (categoria a III-a)

Aranjarea se face în funcţie de tipul activităţii principale şi al celor auxiliare.

În multe cazuri, cele mai multe dintre registrele depozitate în rafturi sau dulapuri fac parte din categoria a III-a. În aceeaşi categorie intră majoritatea aparatelor tehnice pentru că, de regulă, nu există loc în imediata apropiere a locului de muncă pentru fax, copiator, aparate de legat rapoarte, distrugătoare de acte etc. Acestea nu se folosesc des, cel mult o dată pe zi.

Cum aflaţi cărei categorii îi aparţine un material?

În funcţie de necesităţi, împărţiţi mijloacele de lucru în 3 grupe:

Împărţiţi materialele în 3 grupe

- mijloace utilizate permanent;
- mijloace utilizate des;
- mijloace utilizate rar sau conjunctural.

Categoriile sunt în funcţie de frecvenţa utilizării materialelor. Cele utilizate rar sau conjunctural aparţin, evident, categoriei a III-a.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum puteți ține totul sub control

Dacă „frontul" dvs. de lucru este organizat corect, puteți îndeplini repede, nestingherit și fără eforturi prea mari sarcinile dvs. de serviciu.

Listă de control pentru evaluarea locului dvs. de muncă

În ce măsură vă influențează în muncă următoarele elemente? Notați de la 1 (foarte mult) la 5 (foarte puțin).

■ Elementul	Nota	Ce-i de făcut?
Împărțirea spațiului	☐	_____
Frontul de lucru	☐	_____
Scaunul	☐	_____
Liniștea	☐	_____
Iluminatul	☐	_____
Încălzirea	☐	_____
Aerisirea	☐	_____
Documentele de lucru la îndemână	☐	_____
Mijloacele de lucru și materialele auxiliare	☐	_____

Scanned with OKEN Scanner

M 05

Cum să evitaţi sindromul „Triunghiul Bermudelor“ şi să economisiţi timp la discuţiile în echipă – pag. M 05/012

Cât de eficient lucrează echipa dvs.? Amplu test la pag. M 05/003

Pentru ca totul să meargă strună: 8 reguli şi tehnici speciale pentru colaborarea în echipă – pag. M 05/005

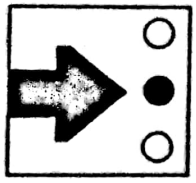
Cum puteţi stabili în ce fază se află echipa dvs. şi ce trebuie să aveţi în vedere pentru un management optim al timpului – pag. M 05/010

Trucuri pentru accelerarea schimbului de informaţii în echipă şi pentru a profita de cunoştinţele tuturor membrilor

Astfel vă conduceţi eficient echipa – Listă de control, pag. M 05/014

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



La editură începe şedinţa echipei. Doi întârziaţi tocmai dau să se aşeze, când George P. întreabă: „Ştie careva, din întâmplare, unde este evaluarea făcută de doamna Toma?" În ciuda eforturilor detectivistice conjugate, nimeni nu reuşeşte să descopere nici cel mai mic indiciu despre locul unde s-ar putea găsi documentaţia colegei lor bolnave. „Nu ştiu de ce, dar nu mă miră toată dezordinea asta", comentează Ştefan L. Iar Viorel T. pune paie pe foc adresându-se arţăgos tuturor: „N-am putea, totuşi, să începem şedinţa? Nu ştiu cum staţi dvs., dar eu mai am şi alte lucrări de rezolvat!" Şeful de proiect, Haralambie Z., este complet derutat: Cum să planifici şi cum să lucrezi eficient cu o astfel de echipă?

Sunt convins că şi dvs. aţi trăit această experienţă: vă întocmiţi cu deosebită atenţie caietul cu planificarea timpului, vă faceţi un plan de lucru, dar în cele din urmă vă vedeţi nevoit să amânaţi şi să schimbaţi totul din cauza disfuncţiilor din echipă.

Găsirea unei căi comune

Buna gestionare a timpului în cazul muncii în echipă presupune funcţionarea schimbului de informaţii, planificarea în comun şi repartizarea flexibilă, dar clară, a sarcinilor. Nu este suficient ca dvs. să fiţi perfect organizat. Abia atunci când, împreună cu membrii echipei dvs., aţi găsit cea mai bună metodă de repartizare a muncii, puteţi porni la treabă, cu siguranţa că veţi folosi timpul cu randament maxim.

Scanned with OKEN Scanner

Cât de eficient lucrează echipa dvs.? Determinați gradul de maturitate a acesteia, cu ajutorul următorului test

Testați-vă echipa

Dacă doriți să grăbiți îndeplinirea sarcinilor și atingerea scopurilor, trebuie mai întâi să vă faceți o imagine asupra situației din momentul respectiv. Notați aprecierile dvs., în următoarea listă de control, astfel: 0 pentru „nu corespunde deloc"; 1 pentru „corespunde parțial"; 2 pentru „corespunde". În final, adunați punctele.

Notare (0, 1 sau 2)	
	Fiecare colaborator din echipa mea știe să se autoorganizeze, lucrează cu un instrument personal de planificare și își menține ordine la locul de muncă.
	Îmi cunosc contribuția la rezultatul obținut de echipă. Știu când este nevoie de intervenția mea și când pot cere ajutorul colegilor.
	Toate informațiile utile echipei stau la dispoziția fiecărui membru al ei. Știu precis cine și ce activitate desfășoară și unde mă pot informa cu privire la stadiul proiectului sau la acțiunile curente.
	Dacă cineva se îmbolnăvește sau este supraîncărcat de sarcini, echipa mea știe cum poate depăși impasul. De câte ori este nevoie, reanalizez sistemul de circulație a informațiilor și modul de lucru.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

	Au loc discuţii periodice, scurte şi la obiect, cu privire la stadiul lucrărilor. În cadrul acestora se pot aduce propuneri de îmbunătăţire şi se pot pune întrebări în legătură cu problemele întâlnite pe parcursul derulării proiectului.
	Pentru munca în echipă utilizez mijloace ajutătoare de planificare comună. O schemă pe o tablă, de exemplu, ne oferă o privire de ansamblu asupra proiectului şi a fazelor acestuia.
	Cunosc punctele tari şi pe cele slabe ale membrilor echipei. Rolurile şi sarcinile sunt împărţite în mod corespunzător. Eu însumi ştiu să valorific aceste informaţii, în beneficiul scopului nostru comun.
	Echipa mea a învăţat cum să se comporte atunci când apar conflicte interne. Astfel, „micile războaie" dintre colaboratori practic nu mai există. În timp, s-a creat un sentiment de solidaritate, acel benefic „spirit de echipă".
	Domeniul de lucru comun este organizat într-un mod agreabil pentru echipă. El permite o colaborare optimă, un schimb rapid de informaţii şi suficiente mijloace tehnice de lucru pentru fiecare.
	Scopurile şi obiectivele parţiale sunt dezbătute cu claritate în cadrul echipei. Astfel pot să estimez eficienţa muncii şi să controlez bugetul de timp disponibil.
	Sumă

Scanned with OKEN Scanner

Evaluarea

De la 10 la 15, orice punctaj obţinut vă avertizează că munca în echipa dvs. trebuie să fie complet reorganizată. Dacă suma este sub 10 puncte, trebuie de urgenţă să luaţi iniţiativa pentru a stopa pierderile de timp şi pentru a orienta spre succes activitatea celor cu care colaboraţi. La peste 15 puncte, puteţi fi mulţumit: membrii echipei dvs. cooperează eficient, munca merge „ceas".

Pentru ca totul să meargă strună: 8 reguli şi tehnici speciale pentru colaborarea în echipă

Sfaturile, trucurile şi tehnicile sintetizate în următoarele 8 reguli vă ajută să lucraţi mai eficient în echipă. Marcaţi cu un creion colorat punctele pe care vreţi să le aplicaţi imediat. Prezentaţi concluziile dvs. cu ocazia proximei discuţii în echipă.

Regula 1: Sarcini clare

Formularea clară a sarcinilor

Sarcinile clare reprezintă forţa motrice pentru munca dvs. orientată către un scop. De aceea, este obligatoriu să formulaţi limpede toate sarcinile, astfel încât să puteţi verifica îndeplinirea lor de-a lungul întregului proces creator de activităţi desfăşurate în întreprinderea dvs.

Tehnici prin care economisiţi timp:

- formaţi-vă o imagine de ansamblu asupra desfăşurării procesului
- puneţi de acord, în scris, sarcinile cu nivelurile de decizie stabilite
- puneţi la dispoziţia echipei planşe cu imagini de ansamblu ale planificării proiectului

Scanned with OKEN Scanner

Regula 2: Scopuri concrete

Stabilirea de scopuri realiste

Scopurile trebuie să fie concrete, să se refere la sarcini şi să fie măsurabile. Formulaţi-le astfel încât să poată fi respectate de către echipă. Aşteptări exagerate şi nerealiste nu ajută pe nimeni.

În lipsa unor scopuri determinate, vor apărea ezitări în adoptarea deciziilor. Obiectivele concrete, dimpotrivă, vă vor servi ca mijloc de orientare, ca instrument de control. Astfel puteţi să interveniţi oportun în cazul problemelor de timp, fără a fi nevoit să amânaţi priorităţile.

Tehnici prin care economisiţi timp:

- lansaţi motoul anului, ales de către toţi, de comun acord
- încheiaţi acorduri personale, verbale şi în scris, cu membrii echipei

Regula 3: Relaţii interumane corecte

Reguli de comportare acceptate de grup

Deosebit de importantă este stima reciprocă. Problemele interumane pot dezbina echipa şi pot duce la mari pierderi de timp. De aceea, trebuie să luaţi în discuţie conflictele, iar echipa să creeze norme şi reguli unanim acceptate privind modul de comportament în cazul apariţiei unor astfel de situaţii.

Tehnici prin care economisiţi timp:

- stabiliţi în comun regulile echipei şi consemnaţi-le în scris

Regula 4: Împărţirea adecvată a rolurilor

Omul potrivit în rolul potrivit

Asiguraţi-vă că toţi membrii echipei îşi cunosc exact competenţele şi sarcinile. Acest lucru face ca problemele care necesită cunoştinţe de specialitate să poată fi rezolvate

Scanned with OKEN Scanner

rapid. Maxima „omul potrivit la locul potrivit" e mai valabilă decât oricând. În acest sens este necesar să cunoaşteţi cine are experienţă şi aptitudini de negociator, cine este competent în administrarea băncilor de date etc.

Dacă astfel de lucruri sunt clarificate, activitatea echipei (inclusiv a dvs.) va decurge firesc, fără dificultăţi majore.

Tehnici prin care economisiţi timp:

- întocmiţi profilul echipei (ce competenţe profesionale şi personale are fiecare membru al echipei)
- alcătuiţi descrieri nominale cu referiri la aptitudinile deosebite, pentru planificatorul comun al proiectului

Regula 5: Dezbaterea procedeelor de lucru

Clarificarea metodelor de lucru

Procedeele de lucru trebuie să fie clare pentru toţi membrii echipei. De aceea este important să fie discutate atât metodele de soluţionare a problemelor speciale, cât şi cele de rezolvare a sarcinilor de rutină.

Tehnici prin care economisiţi timp:

- conduceţi un atelier de lucru (workshop) pentru analiza procedeelor recomandate membrilor echipei
- permiteţi discuţii lămuritoare atunci când sunt solicitate
- obişnuiţi-vă colaboratorii să folosească, pentru însemnări şi comunicări, formulare corespunzătoare
- stabiliţi împreună cu membrii echipei modele specifice pentru corespondenţa de afaceri şi pentru procese-verbale, precum şi pentru sistemul de depozitare a documentelor

Regula 6: Utilizarea cunoştinţelor tuturor

Evitarea unor munci dublate inutil

Chiar şi în cadrul unei echipe se poate întâmpla ca dvs., sau un membru al grupului, să desfăşuraţi o muncă inutilă. De exemplu, dublaţi fără rost o muncă atunci când căutaţi

Scanned with OKEN Scanner

soluţia unei probleme care face deja obiectul preocupărilor unui coleg. Pentru a preveni eforturile suplimentare nefolositoare ar trebui să valorificaţi sistematic cunoştinţele fiecărui membru al echipei.

Tehnici prin care economisiţi timp:

- iniţiaţi o discuţie de maximum 10 minute înainte de începerea lucrului
- puneţi la dispoziţia echipei un tablou central (Pinnwand) pentru propuneri de îmbunătăţiri şi idei
- asiguraţi un sistem central de depozitare a documentelor, cu rafturi pentru fiecare colaborator. În acest mod, dacă aveţi nevoie de vreo clarificare, îl puteţi întreba prompt şi direct pe cel mai avizat membru al echipei în problema respectivă
- apelaţi la tehnici de lucru creativ, cum ar fi metoda 6-3-5 (vezi pag. C 30/011) care presupune că 6 participanţi produc 3 idei în 5 minute, deci 108 idei în 30 de minute.

Regula 7: Planificator comun de timp

Utilizarea planificatorului de termene al echipei

Pentru punerea în concordanţă a unor termene este util un tablou de planificare a timpului pentru întreaga echipă sau un program PC corespunzător pentru calculatoarele legate în reţea. Astfel, când constataţi depăşiri de termene, puteţi clarifica nelămuririle imediat, prin telefon, chiar şi atunci când acestea îl privesc pe un coleg care lipseşte în momentul respectiv. De asemenea, veţi evita suprapunerile de sarcini, precum şi „timpii morţi".

Tehnici prin care economisiţi timp:

- concepeţi un planificator săptămânal „ferm", pe o foaie de tip A4

Scanned with OKEN Scanner

- utilizaţi un anumit program pe computer (de exemplu: Novell GroupWise, Microsoft Scheduler, Lotus Organizer, Lotus Notes)
- afişaţi, la vedere, o planşă tip calendar, cu imaginea de ansamblu a proiectului
- întocmiţi o listă actualizabilă (Whiteboard) cu scopurile la zi şi termenele corespunzătoare: cine lucrează şi la ce?

Regula 8: Organizare adaptată locului de muncă

În întreprinderile germane, din 10 colaboratori există, în medie, o persoană care se ocupă cu întocmirea documentaţiei necesare, lucru care consumă foarte mult timp.

Cum să evitaţi pierderile de timp şi de bani:

Economisiţi timp şi bani

- Asiguraţi-vă că informaţiile sunt accesibile fiecărui membru al echipei.
- Toţi colaboratorii trebuie să se poată întâlni pentru discuţii de lucru, atunci când munca le permite.
- Planificatorul cu imaginea de ansamblu a proiectului şi tabloul central (Pinnwand) trebuie să fie mari şi vizibile.
- Dacă în birou sunt folosite copiatorul şi faxul, acestea trebuie să fie uşor accesibile tuturor colaboratorilor.
- Este util, de asemenea, să existe un loc amenajat pentru discuţii în cadrul echipei, dotat cu tablă sau cu grafice pregătite.
- Pentru ca echipa să poată continua lucrul chiar şi în cazul indisponibilităţii unuia sau altuia dintre colaboratori, este important să existe un sistem unitar de depozitare a documentelor.

REINTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Managementul optim al timpului în cele 4 faze ale evoluției echipei

În evoluția echipei sunt cunoscute 4 faze, în care se impun de fiecare dată alte cerințe privind managementul timpului. Fiți permanent la curent cu faza în care se găsește echipa dvs. (sau echipele dvs., dacă sunteți angajat în același timp în mai multe proiecte) și acționați în mod corespunzător.

Faza 1: Statică

Orientare

Echipa se găsește într-un stadiu de orientare. Este încă foarte tânără sau colaboratorii au încă puțină experiență în activitatea de care sunt responsabili.

Strategie: cunoașterea detaliilor

Strategie pentru managementul timpului: Acordați ajutor prin desfășurări ale muncii formulate detaliat și prin liste de control. Dvs., ca șef al echipei, stabiliți scopurile. Prin discuții individuale cu colaboratorii, le veți distribui sarcinile. La mici intervale de timp, controlați randamentul și rezultatele concrete ale activității.

Faza 2: Demararea

Evoluția organizației

Dacă prima fază este una a orientării, a doua este faza organizării. În acest stadiu este foarte posibil să apară conflicte și schimburi de replici cu încărcătură afectivă. Important însă este să fie puse în discuție procesele și metodele de lucru.

Strategie: multe ședințe

Strategie pentru managementul timpului: Ca șef al echipei, trebuie să planificați timp pentru ședințe cu întreg colectivul. Puneți în discuție scopurile și termenele pretinse și țineți seama de părerile colaboratorilor dvs. referitoare la sarcinile lor specifice. Ca membru al echipei trebui să vă prezentați fără rezerve opiniile și să profitați de șansa de a configura viitoarele activități ale grupului așa cum doriți să fie, adică perfect „echipate“ pentru succes.

Scanned with OKEN Scanner

Faza 3: Ordinea

Stabilirea regulilor jocului

Această fază se caracterizează prin stabilirea regulilor jocului. Se instalează un sentiment de încredere reciprocă şi sunt acceptate responsabilităţi. Se pot exprima liber mai multe păreri, iar atitudinile rigide au dispărut.

Strategie: menţinerea imaginii de ansamblu

Strategie pentru managementul timpului: Pentru o muncă optimă din punctul de vedere al timpului în echipă este eficientă o împărţire clară a rolurilor. În calitate de şef al echipei, trebuie să aveţi grijă ca fiecare colaborator al dvs. să fie la curent cu imaginea de ansamblu a proiectului.

Instrumentele utile în această etapă sunt planificatorul comun al echipei şi utilizarea consecventă a tehnicilor creativităţii.

Faza 4: Acţiunea

Luarea deciziilor

În faza de acţiune, luaţi decizii împreună cu echipa. Sarcinile, scopurile şi împărţirea rolurilor sunt bine asimilate de toţi colaboratorii.

Strategie: controlul rezultatelor şi responsabilitatea proprie

Strategie pentru managementul timpului: Atât dvs., ca şef al echipei, cât şi membrii echipei dvs. trebuie să fiţi deschişi la schimbări, precum integrarea unor noi colaboratori sau modificarea sarcinilor. Pentru o muncă rapidă sunt importante controlul rezultatelor şi feedback-ul în discuţiile dintre colaboratori. Fiecare membru al echipei deţine o responsabilitate sporită asupra managementului timpului şi – atenţie! – slăbiciunile se răsfrâng asupra întregului colectiv.

Evaluaţi şi notaţi:

În acest stadiu se găseşte echipa mea:

_____

_____

Următoarele lucruri sunt de făcut:

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner

Cum economisiţi timp la discuţiile în echipă

Sindromul „Triunghiul Bermudelor" în şedinţe...

„Aş vrea să mai pun în discuţie încă două probleme, dar mă tem că nu prea mai avem timp...", se poate auzi adesea ori la şedinţele care se lungesc nemăsurat, fără a-şi atinge toate scopurile. Vă este cunoscut acest lucru? Discutaţi, discutaţi şi programaţi întâlnire după întâlnire pentru a epuiza subiectele, dar deciziile întârzie să apară.

... şi cum să-l evitaţi

Interveniţi pentru a aplica metoda corectă. Dezvoltaţi un plan de măsuri pe care să îl discutaţi la următoarea întâlnire. În fond, şi timpul dvs. se iroseşte în astfel de discuţii interminabile.

- Măsura 1: Reduceţi discuţiile la strictul necesar.
  Nu întotdeauna sunt necesare şedinţe ale echipei. În unele cazuri este suficientă o informare sau o discuţie individuală.

Stabilirea clară a scopului şi a duratei

- Măsura 2: Fixaţi limitele discuţiei.
  Scopul şi durata unei discuţii trebuie clar stabilite. Un ceas de masă vă ajută să respectaţi bugetul de timp asupra căruia aţi căzut de acord.

Moderarea discuţiilor

- Măsura 3: Clarificaţi împărţirea rolurilor.
  Numiţi un moderator şi/sau un controlor al timpului; vizualizaţi problemele în discuţie pe flipchart sau pe tablă.

Discutarea separată a problemelor personale

- Măsura 4: Despărţiţi planul profesional de cel relaţional.
  Moderatorul stabileşte reguli pentru delimitarea planului profesional de cel relaţional. Cele mai multe discuţii durează mai mult decât ar fi necesar deoarece, „printre rânduri", sunt vizate relaţiile şi disputele personale. Acest lucru nu duce însă la nici un rezultat. Reveniţi la tema propriu-zisă şi, eventual, faceţi din conflictele ce apar în echipă obiectul distinct al unei discuţii ulterioare.

Scanned with OKEN Scanner

Buna pregătire a tuturor participanţilor

- Măsura 5: Asiguraţi-vă că sunt pregătite documentaţia şi materialele necesare.
  Solicitaţi ca toţi participanţii să aibă pregătită documentaţia pe temele care vor fi abordate. Dacă telefonul deranjează, dacă lipsesc materiale de prezentare, scaune sau alte obiecte necesare bunei desfăşurări a şedinţei, veţi pierde un sfert de oră sau chiar mai mult ca să puneţi lucrurile la punct.

Etapele întâlnirii de lucru

- Măsura 6: Acordaţi atenţie fazelor discuţiei.
  Respectaţi această ordine a şedinţei:

  – Pentru început: formularea problemelor cu scurte prezentări privind stadiul fiecărui câmp de lucru în parte.

  – În continuare: strângerea de propuneri pentru soluţii sau sintetizarea paletei de opinii.

  – Rezultat: adoptarea unei decizii.

  – În final: planificarea; împărţirea responsabilităţilor; stabilirea termenelor şi a modalităţilor de control al rezultatelor.

Adoptarea rapidă a deciziilor

- Măsura 7: Luaţi decizii.
  Multe discuţii eşuează din cauza faptului că şefii echipei nu sunt în stare să adopte rapid decizii. Dacă este şi cazul echipei dvs., ar trebui să insistaţi asupra acestui aspect-cheie. Problemele nu se simplifică şi nu se rezolvă dacă vor fi dublu sau triplu dezbătute, fără concluzii practice.
  Dacă într-o discuţie de rutină sunt puse întrebări deosebit de importante, este mai util ca pentru clarificarea lor să fie stabilită o nouă discuţie, astfel încât fiecare membru al echipei să se poată pregăti corespunzător.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control:
Astfel vă conduceţi eficient echipa

- Determinaţi gradul de maturitate a echipei dvs. Stabiliţi ce aspect din munca acesteia doriţi să optimizaţi:

☐ sarcini clare
☐ scopuri clare
☐ relaţii corecte
☐ împărţirea adecvată a rolurilor
☐ procedee de lucru stabilite unitar
☐ folosirea cunoştinţelor tuturor colaboratorilor
☐ organizare adaptată locului de muncă

- Stabiliţi în care dintre cele patru faze se găseşte echipa dvs. şi acţionaţi potrivit stadiului respectiv:

☐ Statică – acordarea de ajutor amănunţit
☐ Demarare – planificarea de şedinţe frecvente
☐ Ordine – împărţirea judicioasă a rolurilor
☐ Acţiune – accent pe responsabilitatea fiecărui membru, controlul rezultatelor, asigurarea feedback-ului

- Clarificaţi întotdeauna dacă o şedinţă este neapărat necesară. Dacă da, atunci:

☐ definiţi clar scopul şi durata ei
☐ stabiliţi moderatorul şi mijloacele de vizualizare a problemelor discutate
☐ delimitaţi planul profesional de cel relaţional
☐ respectaţi fazele şedinţei
☐ solicitaţi şi adoptaţi decizii rapide

Scanned with OKEN Scanner

M
07

Secretele coordonării cu succes a proiectelor mari şi mici

Ce trebuie să aveţi în vedere la întocmirea echipei

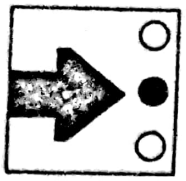
Cum subdivizaţi în mod ingenios un proiect complex

Soluţii pentru depăşirea crizei de timp

Ce sarcini sunt deosebit de importante pentru dvs.

Cum trebuie să arate rapoartele dvs.,
aflaţi la pag. M 07/018 şi M 07/020

Scanned with OKEN Scanner



„Cum am să mă descurc cu lucrarea asta complicată?" se întreabă inginerul-şef Firănescu V., în timp ce patronul micii fabrici de motocositoare îi vorbeşte despre proiectul lărgirii halei de depozitare. Îngrijorarea este mai curând retorică, pentru că nici nu-şi pune problema de a da înapoi în faţa unei asemenea provocări. Dincolo de ea, tânărul inginer este preocupat deja de modul în care i-ar putea implica pe colaboratorii săi în proiect, pentru a nu rămâne toată treaba pe umerii lui. Conceptul de ansamblu îi este clar, fără îndoială. Întrebările sunt cu ce şi cum trebuie să înceapă.

Ce înseamnă, practic, managementul proiectului?

Cele trei caracteristici principale ale unui proiect sunt:

Ideea
- obiectivul de a realiza ceva nou,

Termenul
- intervalul de timp în care doriţi, puteţi şi trebuie să realizaţi acel obiectiv,

Împărţirea sarcinilor
- diversitatea sarcinilor parţiale, pe care trebuie să le stabiliţi, să le repartizaţi exact şi să le controlaţi.

Aşadar, noţiunea de management al proiectului presupune:

Organizarea
- procedura de organizare pentru planificarea, conducerea, reglementarea şi controlul proiectului,

Echipa
- echipa care răspunde de organizare şi realizare. Din ea fac parte conducătorul proiectului, microgrupuri angrenate în această activitate şi colaboratori individuali.

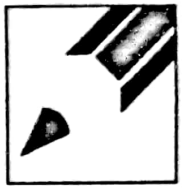
Scanned with OKEN Scanner

3 precizări ale scopului

Proiectul dvs. va fi determinat prin stabilirea unui scop al lucrării, a unui scop privind termenul şi a unui scop privind cheltuielile.

- Scopul lucrării: Ce trebuie să se obţină?
- Scopul privind termenul: Până când trebuie să fie totul gata?
- Scopul privind cheltuielile: Cât poate să coste proiectul în totalitate?

Cea mai importantă condiţie pentru succesul proiectului dvs.: planificarea riguroasă



Vă sugerăm ca atunci când discutaţi cu persoana care a comandat lucrarea, să ajungeţi la un acord în legătură cu:

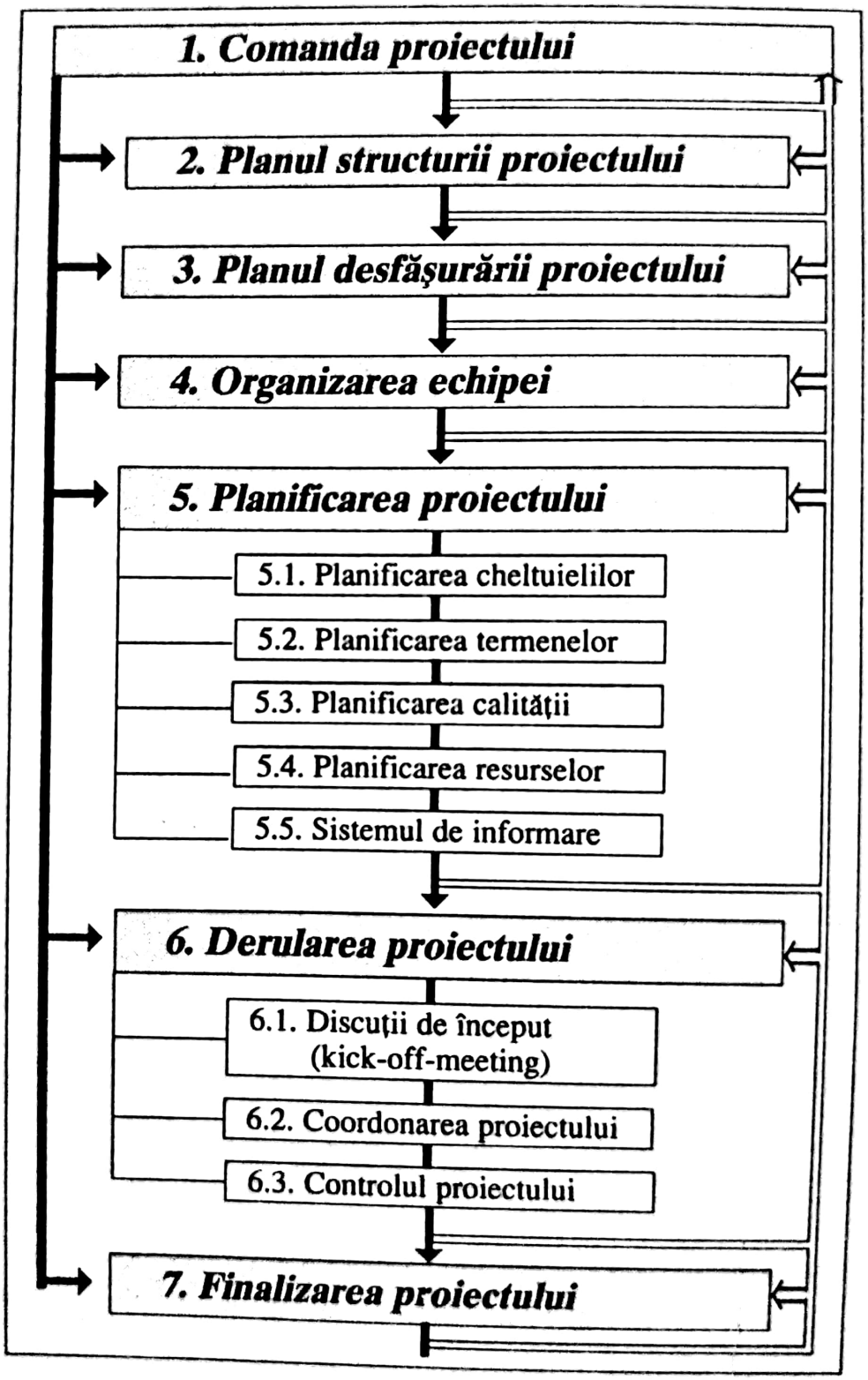
- denumirea proiectului,
- definirea sarcinilor şi a scopurilor,
- mijloacele prin care să fie atinse scopurile,
- bugetul total,
- termenele periodice („borne de kilometraj") pentru rapoarte intermediare şi decizii suplimentare,
- delimitarea de alte proiecte,
- punctele de intersecţie cu alte sarcini,
- definirea clară a calităţii finale pretinse, pentru a evita ulterioare lucrări suplimentare de „îmbunătăţire".

Acordul va fi pecetluit cu semnătura dvs., ca responsabil al proiectului, şi cu semnătura celui care v-a făcut comanda (beneficiar).

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Faze în managementul proiectului



Scanned with OKEN Scanner

Comanda proiectului

Păstrați în scris punctele asupra cărora ați căzut de acord cu beneficiarul proiectului. Astfel arată o comandă de proiect:

Proiect:	
Beneficiar:	Abreviere:
Conducătorul proiectului:	Abreviere:
Prezentarea sarcinilor	
Scopuri stabilite:	
Rezultate de obținut:	
Buget:	
Condiții auxiliare:	
Termen de finalizare / „Termene-bornă“	
Semnătura beneficiarului	Semnătura conducătorului de proiect

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

De regulă, un proiect constă într-o multitudine de sarcini separate, pe care dvs. trebuie să le planificaţi şi să le coordonaţi. Pentru a obţine o privire de ansamblu aveţi nevoie de un plan al structurii proiectului.

Planul structurii proiectului

Descompunerea proiectului şi repartizarea sarcinilor

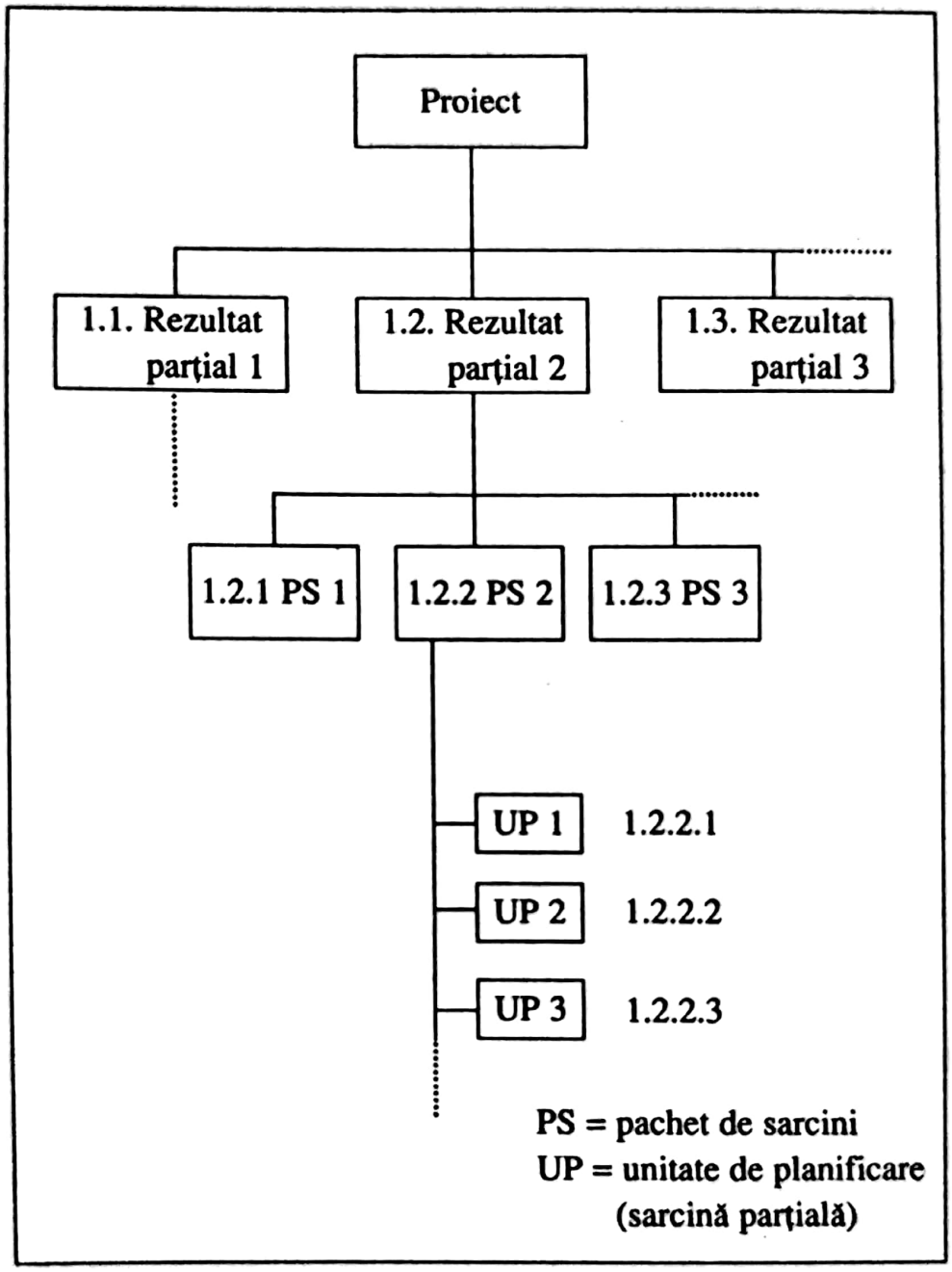
La întocmirea planului, procedaţi de la general la particular. Mai întâi, descompuneţi proiectul dvs. în proiecte sau rezultate parţiale. În continuare, ca responsabil al proiectului, repartizaţi pachete de sarcini pentru dvs. însivă şi pentru membrii echipei. Urmează să descompuneţi aceste pachete în sarcini parţiale.

Planul structurii reprezintă pentru toţi membrii echipei baza de orientare şi sistemul fundamental de reglementare. El realizează pentru dvs. următoarele avantaje:

- Obţineţi cea mai mare transparenţă posibilă a desfăşurării activităţilor (capacitatea de a avea o perspectivă globală asupra lucrării).
- Domeniile de muncă şi de responsabilitate sunt clar delimitate şi definite: acest lucru nu numai că vă uşurează privirea de ansamblu, dar vă ajută şi în situaţiile în care un colaborator devine indisponibil şi trebuie să-i găsiţi un înlocuitor.
- Repartizarea pachetelor de sarcini către responsabilii de activităţi este reţinută în planul structurii. Astfel, fiecare colaborator angrenat în proiect poate să se concentreze efectiv asupra sarcinii sale.
- Planul structurii vă facilitează, în cele din urmă, coordonarea eficientă a tuturor posturilor sau persoanelor implicate în proiect.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu de plan al structurii proiectului



Pentru a atinge cu succes scopul proiectului dvs. este necesară, pe lângă stabilirea momentelor de început şi de finalizare, definirea clară a altor intervale de timp. Pentru aceasta întocmiţi un plan al desfăşurării proiectului.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Planul desfăşurării proiectului

În acest plan încadraţi proiectele sau rezultatele parţiale, pachetele de sarcini şi unităţile de planificare (sarcinile parţiale) într-o ordine logică şi corespunzătoare timpului de care aveţi nevoie, prin care proiectul poate fi văzut în ansamblu şi poate fi controlat.

O posibilitate de reprezentare vă oferă tehnica planului de tip reţea. La întocmirea planului de tip reţea procedaţi în felul următor:

Lucraţi cu un plan de tip reţea

- Reprezentaţi procesele sub formă de tabel, având în vedere evaluarea duratei fiecărui proiect parţial, pachet de sarcini şi unităţi de planificare, precum şi a relaţiilor de dependenţă dintre acestea (de exemplu, o sarcină parţială „d“ nu poate fi rezolvată decât după finalizarea sarcinilor parţiale „a“, „b“ şi „c“).

- Procesele vor fi reprezentate grafic corespunzător relaţiei sfârşit – început.

- În varianta „anticipativă“, calculaţi cel mai devreme posibil moment de începere sau de încheiere a proceselor.

- În varianta „retrospectivă“, pornind de la data stabilită pentru finalizarea proiectului, vor fi calculate cel mai târziu posibil moment de începere şi, respectiv, de încheiere a fiecărui proces în parte.

Un exemplu de nod al planului de tip reţea, care reprezintă o sarcină parţială (unitate de planificare) vă este prezentat în pagina următoare.

Schema de la pag. M 07/010 vă prezintă un exemplu de plan al desfăşurării proiectului (plan de tip reţea).

Scanned with OKEN Scanner

Procesul nr. 1		
Denumirea procesului		
CDI (i)	D (i)	CDF (i)
CTI (i)	TR (i)	CTF (i)

CDI (i) = cel mai devreme moment de începere a procesului i
CTI (i) = cel mai târziu moment de începere a procesului i
CDF (i) = cel mai devreme moment de finalizare a procesului i
CTF (i) = cel mai târziu moment de finalizare a procesului i
D (i) = durata procesului i
TR (i) = timp de rezervă pentru procesul i

Cum lucrați cu echipa proiectului

Echipa proiectului

Pentru ca planul desfășurării proiectului să poată fi alcătuit și, ulterior, transpus în practică trebuie, în primul rând, să alcătuiți echipa.

Configurarea efectivă a echipei dvs. depinde de:

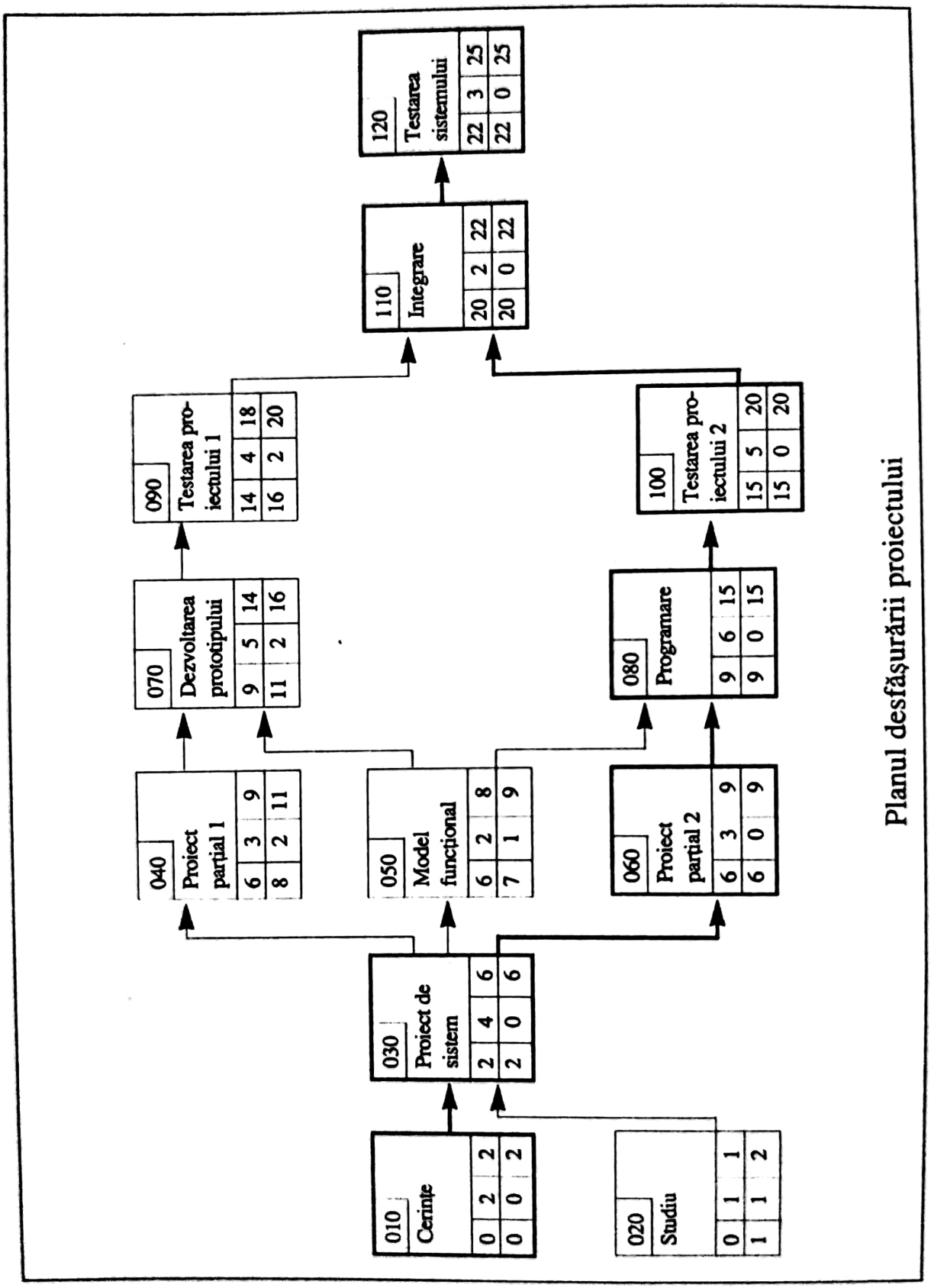
- tipul problemelor ce trebuie rezolvate,
- volumul de muncă pe care-l presupun,
- calificarea personalului aflat la dispoziție.

Buna cunoaștere a colaboratorilor, un avantaj

Alcătuirea echipei poate avea o importanță decisivă pentru succesul sau eșecul proiectului. De exemplu, unii colaboratori lucrează altfel când sunt cooptați într-o echipă decât atunci când muncesc singuri, activitatea desfășurată în grup fiind influențată de simpatiile și antipatiile fiecărui membru al acestuia. Cu cât îi cunoașteți mai bine pe colaboratorii din echipa dvs., cu atât mai puțin puteți fi surprins de diversele probleme iscate de relațiile interpersonale.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



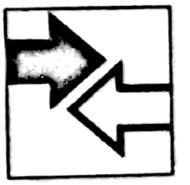
Scanned with OKEN Scanner

4 factori ai succesului

Aceştia sunt factorii de succes pentru echipa dvs.:

- scopuri clare ale proiectului, scopuri asupra cărora s-a căzut de acord,
- asigurarea sprijinului necesar pentru desfăşurarea proiectului (pe cât posibil, şi din afara domeniului dvs. de responsabilitate),
- realizarea unei structuri corespunzătoare a proiectului,
- utilizarea de resurse interne şi externe (competenţele specialiştilor).

„Bestiarul" muncii de echipă



9 Ce membri ai echipei, cunoscuţi dvs., se ascund în spatele acestor figuri de animale?

- Buldogul cel rău: se opune în mod agresiv şi se complace în critici distructive.
- Calul cel bun: este răbdător şi sigur pe el, se îndreaptă rapid şi direct către scop.
- Maimuţa atotştiutoare: convinsă că ştie totul mai bine decât ceilalţi, îi întrerupe permanent cu obiecţii, opinii şi citate.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- Broasca orăcăitoare: vorbeşte şi vorbeşte, de dragul de-a se auzi.
- Căprioara sfioasă: preferă să tacă, se abţine constant de la exprimarea vreunei păreri.
- Ariciul atoaterespingător: joacă permanent rolul opoziţiei, respinge totul şi nu vrea să se integreze în cadrul general al discuţiei.
- Hipopotamul leneş: pare neinteresat, scump la vorbă şi plictisit, stă pur şi simplu.
- Girafa măreaţă: este arogantă, încrezută, dominatoare şi reacţionează foarte sensibil la critici.
- Vulpea şireată: stă la pândă pentru ca, la prima ocazie, să-i păcălească pe ceilalţi, atunci şi acolo unde se aşteaptă mai puţin.

Planificarea proiectului

Implicaţi-vă colaboratorii

Planificarea proiectului este sarcina tuturor membrilor echipei. Pentru că numai dacă fiecare este edificat în legătură cu bugetul de cheltuieli, durata, necesarul de resurse şi punctele de intersecţie cu alte părţi ale proiectului şi ţine cont de acestea în planificare, succesul proiectului dvs. va fi asigurat.

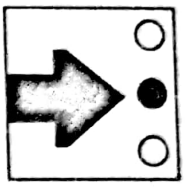
Planificarea cheltuielilor

Calculaţi mai întâi cheltuielile de amănunt

Planificarea cheltuielilor are o importanţă fundamentală. Punctul de plecare pentru planificarea cheltuielilor îl reprezintă pachetele de sarcini definite în prealabil. Deoarece aceste pachete cuprind sarcini parţiale ce pot fi evaluate practic şi despre care sunt disponibile suficiente informaţii, la acest nivel puteţi defini exact cheltuielile necesare.

Scanned with OKEN Scanner

Din calculul acestor poziţii distincte se poate configura apoi planul cheltuielilor totale. La acest punct, echipa proiectului trebuie să se pună de acord în legătură cu ideile diferite formulate pe parcursul discuţiilor, pentru că adoptarea uneia sau alteia ar conduce la planuri de cheltuieli diferite.



În exemplul nostru, inginerul-şef Firănescu V. vrea să organizeze şi un sistem de gestiune informatică a depozitului din noua hală. Inginerii din echipă optează pentru cea mai bună soluţie din punct de vedere tehnic. Dar soluţia tehnică trebuie să fie evaluată şi sub aspect comercial. Coordonatorul proiectului trebuie să pună de acord scopul tehnic şi cel economic.

Planificarea termenelor

Termenele sunt jaloane care angajează toţi participanţii la proiect. De aceea este bine dacă îi cooptaţi la planificarea timpului. Acest lucru înseamnă, foarte concret, ca fiecare membru al echipei să-şi stabilească necesarul de timp şi apoi să fixeze, împreună cu dvs., termene precise. Astfel v-aţi implicat concret colaboratorii în proiect, în asumarea responsabilităţilor, iar ei nu se vor simţi „marginalizaţi". Acest lucru are efecte pozitive asupra satisfacţiei în muncă, asupra motivaţiei şi, în cele din urmă, asupra succesului proiectului.

Întocmiţi un program al termenelor şi procedurilor

O propunere pentru configurarea acestei înţelegeri este programul termenelor şi procedurilor. Fiecare sarcină va fi împărţită în paşi de lucru şi vor fi desemnaţi membrii grupelor de lucru precum şi coordonatorii acestora, care vor purta responsabilitatea propriei echipe. Mai departe este important ca metodele şi mijloacele de lucru să fie descrise

Scanned with OKEN Scanner

astfel încât întrebuinţarea lor să poată fi coordonată. De exemplu, aveţi grijă ca perioadele de utilizare a echipamentelor electronice de calcul să fie repartizate după priorităţi, în cazul în care mai multe echipe au nevoie de respectivele echipamente.

Astfel arată un program al termenelor şi procedurilor:

Nr.	Pas de lucru	Executant	CG*	Rezultat	Termen	Metodă/ Mijloc

* CG = coordonator de grupă

Este important ca proiectul să prevadă o supraveghere continuă a calităţii. Astfel puteţi evita cheltuielile suplimentare pe care le-ar presupune corecturi ulterioare.

Planificarea calităţii

Fazele controlului calităţii

Cerinţele care vizează calitatea produsului trebuie stabilite la începutul proiectului. Atingerea standardului de calitate convenit trebuie supravegheată pe parcursul întregului proiect.

- Importantă este verificarea primară în cadrul căreia vor fi examinate, de exemplu, informaţii, componente sau materii prime care intră în produs.

Scanned with OKEN Scanner

- În cadrul verificării, pe parcurs, vor fi examinate rezultatele intermediare în vederea depistării eventualelor devieri de la standardele stabilite, chiar din momentul apariției lor. În acest scop puteți desemna un grup de examinatori ai calității.
- În cadrul verificării cheltuielilor de la finalul proiectului, controlați dacă au fost atinse standardele dorite.

Planificarea resurselor

Baza planificării resurselor constă în datele planului de tip rețea în care ați stabilit durata fiecărei sarcini în parte. Pot să apară devieri dacă, de exemplu, ați optat pentru pauze prea scurte sau dacă respectarea unor termene este periclitată de probleme neprevăzute.

În acest caz puteți proceda astfel:

Sporiți capacitățile de lucru

- Eliminați timpii nefolosiți din acele servicii care sunt independente de partea din proiect ce se confruntă cu probleme (altfel spus, accelerați finalizarea celorlalte pachete de sarcini).
- Dacă nu este posibil acest lucru, stabiliți în mod flexibil termenele celorlalte părți din proiect (ceea ce va însemna o decalare a termenului de finalizare).
- Dacă bugetul vă permite, măriți numărul colaboratorilor.

Sistemul de informare

Într-un proiect de anvergură trebuie să fie asigurat un flux informațional care să funcționeze fără dificultăți. Pentru a obține acest lucru este necesar, atât în cadrul planificării, cât și pe parcursul derulării proiectului, să aveți în vedere următoarele aspecte:

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- cine,
- când,
- ce informaţii,
- în ce situaţie şi
- de la cine

} utilizează.

Definiţi responsabilităţile şi structuraţi caracterul raportului în funcţie de:

- preocuparea,
- prelucrarea,
- repartizarea şi
- arhivarea

} informaţiilor.

Stabiliţi:

- momentul,
- desfăşurarea şi
- organizarea

} discuţiilor de informare, a discuţiilor de lucru sau a discuţiilor de tip raport.

Derularea proiectului

În cadrul managementului proiectului, de la declanşarea lucrării şi până la finalizare, trebuie menţinut un tonus constant al activităţii.

Semnalul de pornire pentru proiectul dvs.

Echipa unui proiect, oricât de mare sau de mică ar fi, are întotdeauna de luptat cu dificultăţile de început.

Daţi semnalul de pornire

Scopul discuţiilor de început (kick-off-meeting) pe care dvs., ca responsabil de proiect, le pregătiţi şi le desfăşuraţi este înţelegerea în colectiv a volumului de lucru şi a desfăşurării proiectului.

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea pentru această întâlnire presupune:

- realizarea de discuții cu viitorii colaboratori,
- întocmirea listei participanților,
- stabilirea datei, a duratei și a ordinii de zi,
- pregătirea sălii pentru discuții,
- întocmirea documentației necesare,
- trimiterea din timp a invitațiilor și a documentațiilor.

Ordinea de zi

- În cadrul ordinii de zi oferiți un spațiu generos pentru prezentarea membrilor echipei. Dacă economisiți timp la acest capitol, vă poate costa scump mai târziu; de exemplu, în cazul în care oameni care nu se potrivesc ca fel de a fi trebuie să lucreze împreună.

- Apoi, prezentați proiectul și faceți cunoscute toate datele relevante.

- În încheiere ascultați, în calitate de conducător al lucrării, ideile participanților privind colaborarea la proiect. Astfel obțineți primele clarificări privind angajamentul colaboratorilor dvs. în realizarea proiectului în ansamblu.

Importantă este și documentația pregătită pentru kick-off-meeting, în afară de care ar mai trebui stabilit, pe cât posibil chiar în invitație, colaboratorul însărcinat cu redactarea procesului-verbal. În nici un caz acela nu trebuie să fiți dvs., ca șef al proiectului.

Coordonarea proiectului

Dvs. stabiliți cursul

Pe parcursul desfășurării proiectului, precizați constant fiecărui colaborator „ce, cum, când, unde și cu ce mijloace" trebuie să opereze. Planificarea reprezintă pretențiile dvs. (ceea ce „trebuie să fie") pe care le veți compara permanent cu transpunerea în practică (ceea ce „este"). Astfel, pentru dvs., ca șef de proiect, sarcina predominantă în toate fazele

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

derulării lucrării va fi coordonarea activităţilor întregii echipe. În fond, dvs. sunteţi „dirijorul orchestrei"!

Date precum modificări de termene şi cheltuieli sau chiar extinderi ale sarcinilor se pot referi la diferite aspecte parţiale sau la o fază a proiectului în întregime. În cazul unor astfel de modificări, acţionaţi prin măsuri de corectare pentru a nu periclita atingerea scopului proiectului.

Consemnaţi rezultatele

În acelaşi timp este important ca toate rezultatele să fie consemnate, sub forma unor rapoarte, în documentaţia proiectului.

O documentaţie a proiectului arată astfel:

Raport:		Data:
Proiect nr.:	Şef proiect:	Stadiul proiectului:
Aprecierea proiectului / Devieri de la scop: Stadiul lucrărilor cu termen: Stadiul cheltuielilor: Stadiul tehnic: Stadiul asigurării calităţii: Resurse / Stadiul consumului: Diverse:		
Rezultate intermediare / evenimente importante:		
Planul acţiunilor / paşii următori ai proiectului:		
Ce poate interveni / probleme la care ne putem aştepta:		
Direcţionarea proiectului / măsuri ce pot fi întreprinse:		

Scanned with OKEN Scanner

Supravegherea derulării proiectului

Pe baza planificării, pachetele de sarcini repartizate de dvs. vor fi rezolvate de către cei răspunzători. În cadrul supravegherii lucrării, aveţi grijă să documentaţi stadiul rezolvării sarcinilor la intervale regulate de timp.

Rapoarte regulate şi suplimentare

- Acest lucru se poate realiza sub forma unor rapoarte planificate sau a unora excepţionale.
- Motivele pentru realizarea de rapoarte excepţionale pot fi cazurile în care apar probleme sau dorinţe noi ale beneficiarului.
- Evaluarea rapoartelor poate implica pentru dvs. necesitatea de a introduce măsuri de corectare.

Finalizarea proiectului

Raport de finalizare

Ca responsabil al proiectului, întocmiţi la sfârşit un raport de finalizare a lucrării. Acesta se realizează într-o strânsă colaborare şi după o înţelegere cu toţi membrii echipei.

Lăudarea echipei

De asemenea, la finalul proiectului nu uitaţi să scoateţi în evidenţă performanţele deosebite ale colaboratorilor. Dizolvarea echipei este tot sarcina dvs.

Asigurarea know-how-ului dobândit

În avantajul proiectelor viitoare asemănătoare, asiguraţi-vă că experienţa obţinută este însuşită şi valorificată la nivelul întreprinderii. Acest know-how face ca experienţa dvs. proaspăt dobândită să fie accesibilă şi celor care nu au fost implicaţi în proiect.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Un raport de finalizare a proiectului arată astfel:

Raport de finalizare a proiectului:		Data:
Proiect nr.:	Şef proiect:	Scopul proiectului:
Date principale ale proiectului:		
Organizarea proiectului, planul structurii proiectului, planul desfăşurării proiectului:		
Descrierea acţiunii:		
Evenimente importante / probleme critice / puncte deschise:		
Cheltuielile proiectului:		

Scanned with OKEN Scanner

Învăţaţi să citiţi rapid – pag. M 10/002

Nu-i lăsaţi pe alţii să vă „mănânce“ timpul – pag. M 10/003

Cunoaşteţi-vă ritmul – pag. M 10/003

Întâlniri 100% eficiente – pag. M 10/004

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Despre ce este vorba:
Dacă totuşi nu plecaţi în vacanţă, trebuie să utilizaţi orice truc pentru a valorifica la maximum fiecare minut. Managerul competitiv foloseşte un întreg arsenal de tehnici ingenioase pentru a evita supraîncărcarea în muncă. Iată câteva tehnici de top pentru a vă gestiona cât mai eficient timpul.

Învăţaţi să citiţi rapid

Principiul de bază

Puteţi să vă cumpăraţi cărţi sau să faceţi un curs de citire rapidă – şi sunt unele chiar foarte bune – dar toate acestea cer timp. Aşa că iată principiul de bază pentru a vă dubla viteza de citire. Exersaţi-l de câte ori aveţi de citit hârtii, rapoarte sau ziare şi veţi economisi câteva ore săptămânal.

1. Trasaţi 2 linii verticale astfel încât să împărţiţi pagina în trei coloane egale (după ce veţi face exerciţiul prima dată, vă puteţi imagina liniile).

2. Citiţi grupul de cuvinte de pe primul rând al coloanei din stânga ca o singură unitate, fără a vă muta privirea de la un cuvânt la următorul.

3. Faceţi acelaşi lucru pentru cuvintele de pe coloana din mijloc şi din cea de pe dreapta. Acum citiţi fiecare rând în trei etape, doar câte una pentru fiecare cuvânt.

4. Când aţi deprins deja exerciţiul, desenaţi doar o singură linie pe mijlocul foii. Citiţi grupul de cuvinte de pe coloana din stânga fără a muta privirea, apoi grupul din partea dreaptă. Acum puteţi citi un rând doar cu o singură mişcare a privirii.

5. În fine, concentraţi-vă doar pe coloana din mijloc (reală sau imaginară) şi încercaţi să citiţi tot rândul, dintr-o margine în cealaltă, fără a vă muta privirea.

Scanned with OKEN Scanner

Nu-i lăsaţi pe alţii să vă „mănânce" timpul

Controlul timpului personal

Unii oameni par să aibă un talent deosebit în a vă irosi timpul fără a vă cere permisiunea. Iată cele mai bune metode de a vă asigura că vă păstraţi controlul timpului:

- E de preferat să vă întâlniţi pe teritoriul lor; e mult mai uşor să plecaţi decât să-i daţi afară.
- Ţineţi-vă uşa biroului deschisă atunci când aveţi timp pentru cei care vă caută. Astfel, când va fi închisă, vor şti ce înseamnă. Dacă e nevoie, puneţi pe uşă un *post-it* cu „nu deranjaţi".
- La telefon, nu lăsaţi pe nimeni să vă pună pe *transfer.* Înainte să facă acest lucru, întrerupeţi şi rugaţi să vă sune sau să transmită un mesaj din partea dvs.
- Când vă lansaţi într-o discuţie neoficială cu cineva într-un birou sau o sală de întâlniri, rămâneţi în picioare. Odată ce v-aţi aşezat, nu veţi sfârşi niciodată prea repede.

Cunoaşteţi-vă ritmul

Urmaţi-vă ritmul natural

Lucrăm mai bine la anumite ore din zi şi anumite sarcini le putem rezolva mai bine dimineaţa decât după-amiaza. Învăţaţi să vă recunoaşteţi propriile tipare mentale şi să vă potriviţi munca în jurul lor; veţi vedea că veţi lucra mai rapid şi mai eficient. Suntem diferiţi unul de celălalt, dar iată un ritm mental tipic majorităţii. Folosiţi-l ca bază în exersarea propriului ritm:

- **Înainte de ora 10.** Momentul maxim pentru energie şi vitalitate, deci cel mai bun moment pentru rezolvarea sarcinilor dificile.
- **De la 10 la 13.** Un interval bun pentru munca ce presupune gândire, cum ar fi analize amănunţite sau lucrul cu cifre.

© RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- **De la 13 la 16.** Ritmul încetineşte puţin, aşa că îl puteţi înviora intrând în contact cu alte persoane – întâlniri, telefoane, negocieri, afaceri cu clienţii.

- **De la 16 la 19.** Nu chiar de tot, dar energia mentală s-a cam dus. E un moment bun pentru munca de rutină, citit şi studiu, sau să vă ocupaţi de e-mail-uri şi corespondenţă.

- **De la 19 la 22.** Ar fi trebuit să fi plecat până acum, dar dacă totuşi mai sunteţi la birou, folosiţi-l ca timp de gândire pentru a trece în revistă evenimentele. Sau plănuiţi ceea ce urmează să faceţi în ziua următoare.

Întâlniri 100% eficiente

Sunteţi în situaţia de a organiza o întâlnire de lucru fie la nivel de management, fie cu angajaţii unui departament sau ai întregii companii.

Caracteristicile unei întâlniri eficiente

Reţineţi că o întâlnire eficientă:

- durează mai puţin de o oră;
- are obiective clare – atât defensive, cât şi ofensive – privind aflarea de soluţii pentru probleme reale;
- îi determină pe cei din managementul superior să caute mai multe oportunităţi;
- stimulează ideile pentru planuri cât mai eficiente şi pe termen lung;
- determină personalul să lucreze serios şi inteligent, putând stimula totodată şi creativitatea;
- le dă managerilor posibilitatea să se cunoască mai bine;

Scanned with OKEN Scanner

- le permite celor mai tineri să-şi arate „stofa" – un lucru bun nu numai pentru aducerea unor idei noi, ci şi pentru moralul „juniorilor".

În calitate de organizator al întâlnirii, aveţi adevărate responsabilităţi. Luaţi-le în serios – „faceţi-vă temele". Nu trataţi acest lucru ca pe ceva cu care să vă umpleţi programul. Iată câteva lucruri pe care trebuie să vi le amintiţi:

✓ Fiţi punctual. Întârzierea poate părea ignorare vizavi de cel care ţine şedinţa şi faţă de tema întâlnirii. Dacă aţi fost nevoit să întârziaţi, cereţi-vă scuze către conducătorul şedinţei şi explicaţi-i pe scurt motivul.

✓ Fiţi foarte atent la tot ce se spune sau se prezintă. Indiferent cine vorbeşte, arătaţi-i respect.

✓ Limbajul corporal este important. Staţi drept. Dacă staţi cocoşat peste masă, ţinuta dvs. denotă că sunteţi plictisit sau preocupat de altceva. Acordaţi-i atenţie fiecărui vorbitor. Lăsaţi mâzgălelile pentru acasă. Cel care vorbeşte va fi deranjat de ceea ce va percepe ca lipsă de interes. Chiar dacă „artistul" din dvs. ascultă cu adevărat, va lăsa impresia că e departe.

✓ Luaţi-vă notiţe. Nu numai că vă vor folosi pe viitor, vor dovedi şi că sunteţi interesat de subiectul discuţiei.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

M 24

Exerciţii pentru stimularea şi întreţinerea memoriei – pag. M 24/002

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Ce să faceţi ca să vă stimulaţi şi să vă exersaţi memoria

„Creierul e un lucru tare frumos. Dimineaţa se trezeşte odată cu tine şi se duce la culcare îndată ce pleci la serviciu."

Robert FROST

Creierul este unul dintre cele mai bune computere care s-au creat vreodată. Un adevărat supercomputer. Viteza, capacitatea sa de sortare a informaţiilor şi dimensiunea hard-ului sunt dincolo de puterea noastră de înţelegere. Iată nişte exerciţii simple, menite să vă scoată din rutina confortabilă a lucrurilor banale. Astfel vă veţi forţa creierul să facă noi conexiuni, care în schimb dau naştere la neuroni. Vă veţi spori capacitatea şi entuziasmul de **a gândi şi a acţiona original.**

Zilnic încercaţi să faceţi unul sau mai multe din următoarele lucruri:

1. Mutaţi-vă ceasul, inelul, cheile, portofelul, pagerul, pixul într-un alt loc pentru o zi, o săptămână, o lună.

2. Gândiţi-vă la 25 de noi moduri în care puteţi utiliza o scobitoare, un ziar, o agrafă de birou, un elastic etc.

3. Număraţi până la 100 din 2 în 2 şi din 3 în 3, în acelaşi timp: 2/3; 4/6; 6/9 etc. Şi înapoi din 4 în 4 sau din 5 în 5.

4. „Lucraţi" scrabble, puzzle, rebusuri din cotidianul preferat.

5. Luaţi un obiect obişnuit (creion, ziar, ceas etc.): analizaţi-l în amănunt folosindu-vă toate simţurile.

Scanned with OKEN Scanner

6. Concentrați-vă asupra respirației numărând de la 1 la 10, de fiecare dată când expirați: dacă pierdeți ritmul, luați-o de la început.

7. Identificați toate formele geometrice pe care le puteți vedea din locul în care stați la birou.

8. Dați cât mai multe răspunsuri neobișnuite la întrebarea „Cum se face că..." (plouă, traficul e greoi, școala s-a terminat etc.).

9. Improvizați răspunsuri curioase/vesele (când e cazul) la întrebările zilei.

10. Imaginați-vă și dezvoltați o conversație între o momeală pentru pește și un pește, o albină și o floare, o rachetă și o minge.

11. Stabiliți un loc nou pentru a merge la masă, întâlniri de afaceri sau personale, biserică.

12. Începeți o discuție cu o persoană pe care n-o cunoașteți sau pe care în mod normal ați evita-o.

13. Astăzi luați-o pe un drum nou sau diferit.

14. În mod intenționat culcați-vă într-un loc diferit sau într-o poziție nouă pentru câteva nopți. Observați ce se întâmplă după ce v-ați trezit.

15. Folosiți mâna stângă (dacă sunteți dreptaci) pentru a mânca, a vă spăla pe dinți, a forma un număr de telefon etc.

16. Ascultați și încercați să apreciați un stil diferit de muzică.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

17. Citiţi ziarul (sau rubrica preferată) într-o altă ordine.

18. Pentru o zi sau o săptămână, luaţi o pauză de la ştiri, TV, muzică, ziare sau lectură.

19. Petreceţi-vă ziua aproximând măsurători şi distanţe sau încercând să ghiciţi cine e la capătul firului când sună telefonul.

20. Schiţaţi pe o foaie ceea ce vă trece prin minte în timpul întâlnirilor şi conversaţiilor telefonice.

21. Faceţi o plimbare sau alergaţi şi zâmbiţi fiecărui trecător, salutându-l.

22. În timpul zilei, luaţi pauze în mod regulat ca să vă întindeţi şi să vă mişcaţi.

23. Luaţi notiţe folosind stilouri sau creioane colorate... pe hârtie colorată.

24. Exersaţi spunând ce vă place la o idee, înainte de a vă exprima temerile.

25. Inventaţi un lucru de neimaginat sau imposibil astăzi – doar ca să vă „întindeţi la maximum" creierul!

În scurt timp, veţi observa că gândirea dvs. e mai flexibilă, mai originală şi cam la fel de alertă, indiferent de momentul zilei.

Scanned with OKEN Scanner

M 27

Cum puteţi deveni creativ cu metoda hărţii ideilor, economisind totodată timp

Şapte paşi pentru a vă ordona rapid ideile – pag. M 27/005

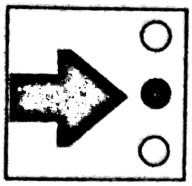
Gândurile dvs., proiectate negru pe alb

De ce este important să vă schiţaţi de fiecare dată ideile

Cum puteţi lua notiţe în timpul convorbirilor folosind puţine cuvinte

În ce situaţii puteţi utiliza cu succes metoda hărţii ideilor – Listă de control la pag. M 27/012

Scanned with OKEN Scanner



„Îmi place să cred că sunt un om creativ", își spune directorul tehnic Zaharia N. „Mă pasionează munca pe care o fac, pentru că presupune să ai mereu idei noi, soluții noi și, din acest motiv, nu este niciodată plictisitoare. Problema mea e lipsa de timp. De fiecare dată am prea puțin timp. Și asta, cu toate că mă străduiesc să-mi notez ideile, dar și convorbirile telefonice sau discuțiile. Probabil că nu reușesc să prind esențialul în cuvinte puține și pline de miez.

Recitirea după un timp a însemnărilor mele și prelucrarea lor îmi iau o groază de timp."

Notițele prost întocmite mai rău vă încurcă

➜ Cunoașteți, probabil, următoarea situație: Sunteți într-o discuție și vă împotmoliți pentru că nu mai reușiți să vă descurcați în notițele pe care le-ați întocmit mai devreme. De aici, momente neplăcute de întrerupere, șovăieli sau chiar „tăierea" elanului. Cu greu mai puteți reveni la demersul dvs. de a informa, argumenta și convinge.

➜ Alteori se întâmplă ca în toiul unei discuții ce se anunța fructuoasă, dar care se prelungește, să aveți atât de multe bilețele încât pentru a găsi legătura cu ceea ce vă interesează, pentru a intra în miezul problemei, sunteți nevoit să consumați mai mult timp decât la întocmirea notițelor.

➜ Vă este cunoscută, de asemenea, clasica situație de „încremenire" în fața foii albe, atunci când trebuie să concepeți un proiect, un raport, o lucrare și nu știți cum să începeți.

Metoda hărții ideilor vă poate ajuta să faceți față unor asemenea situații, economisind totodată timpul afectat notării ideilor sau discuțiilor.

Scanned with OKEN Scanner

Iată ce rezultate puteți avea folosind metoda hărții ideilor:

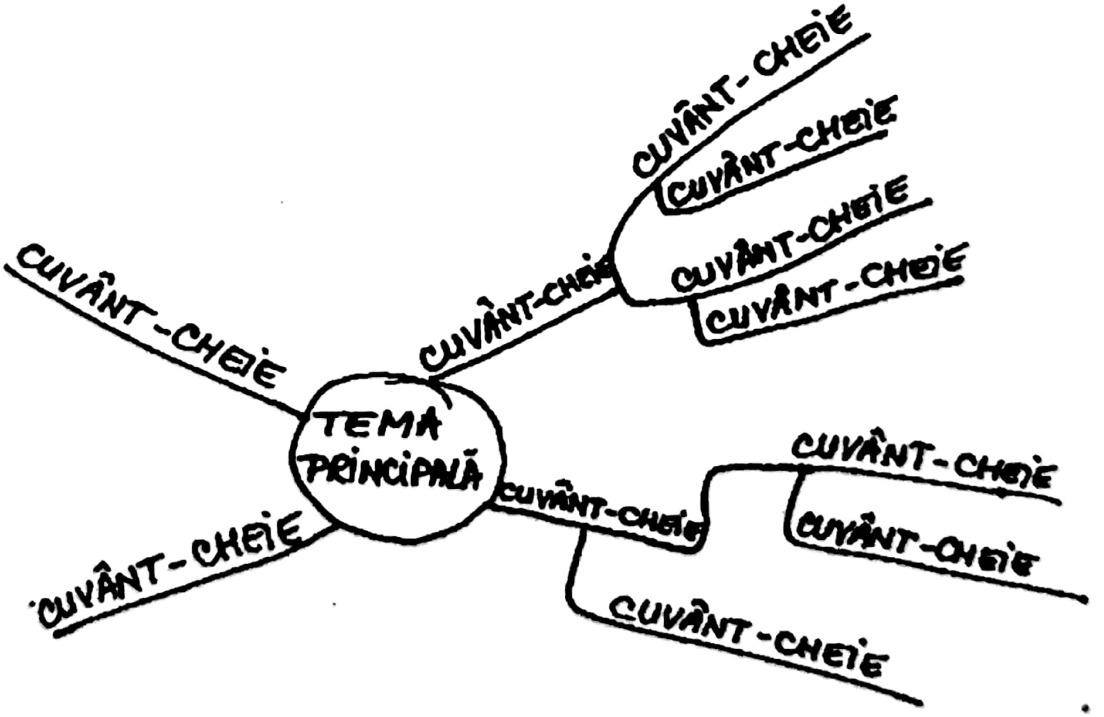
Avantajele metodei

- vă îmbunătățiți memoria,
- vă sporiți capacitatea de concentrare,
- economisiți timp,
- găsiți soluții pentru numeroase probleme,
- dezvoltați idei noi.

Ce înseamnă, de fapt, metoda hărții ideilor?

Printre specialiștii organizării eficiente, această metodă este cunoscută sub denumirea „mind-mapping", expresie provenită din limba engleză. Pentru a fi cât mai sugestiv, vom traduce termenul „mind-map" (hartă a gândirii / a minții) prin „harta ideilor".

O hartă a ideilor v-o puteți reprezenta ca pe un arbore văzut de sus: la mijloc, tulpina groasă, din care se ramifică mai multe crengi, ce se bifurcă, la rândul lor, și se răspândesc de jur împrejurul tulpinii.



Harta ideilor: schema de bază

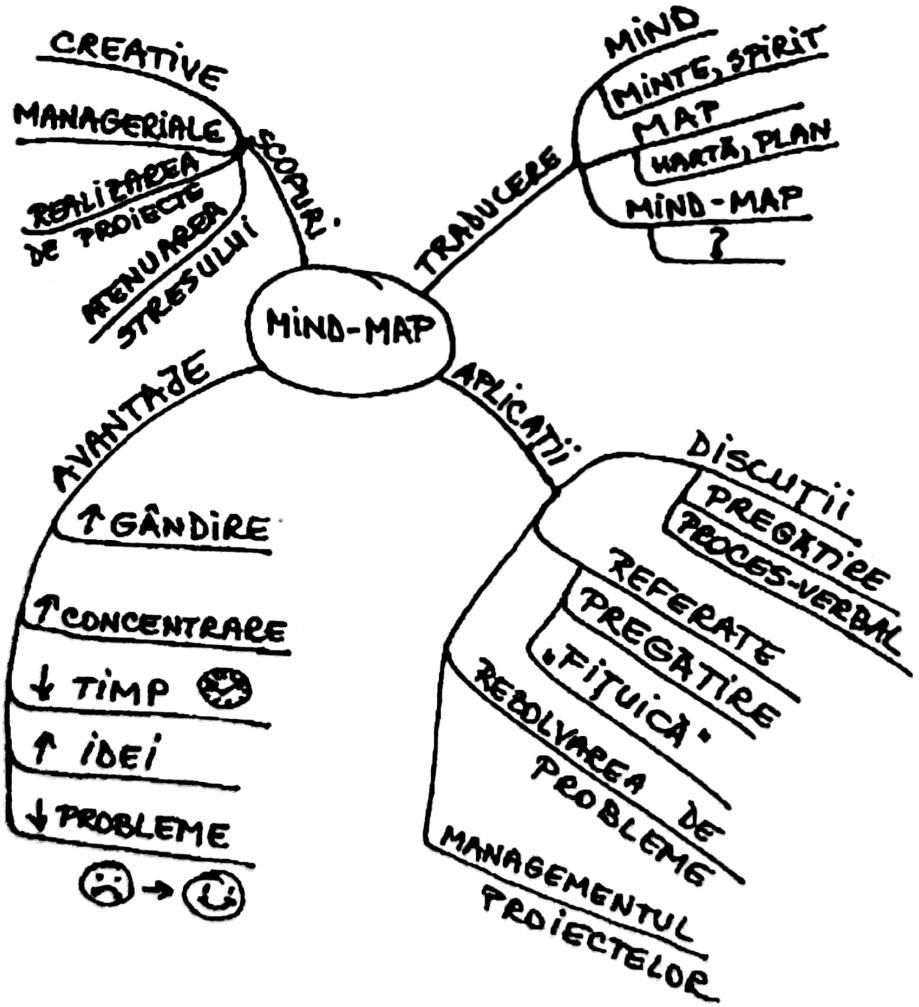
© RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

O perspectivă de ansamblu rapidă, prin vizualizarea distincţiilor

Priviţi exemplul prezentat în continuare. Aici chiar tema „mind-mapping" este configurată sub forma unei hărţi a ideilor.

În legătură cu tema, se disting următoarele cuvinte-cheie: traducere, aplicaţii, avantaje şi scopuri. Reprezentarea grafică în această formă arborescentă vă oferă mult mai rapid o perspectivă de ansamblu asupra temei decât dacă aceleaşi probleme le-aţi expune într-un text obişnuit.



Scanned with OKEN Scanner

Gândirea, transpusă în imagini și cuvinte

Emisferele creierului au funcții diferite

Metoda hărții ideilor pleacă de la o caracteristică de structură a creierului uman: funcționalitatea diferită a emisferelor cerebrale. Emisfera stângă este cea mai exploatată; ea este sediul logicii, al conceptelor, al rațiunii. Emisfera dreaptă este sediul intuiției, al simțului artistic, religios și, totodată, al orientării în spațiu. În general, ea este mai puțin solicitată. De ce? Pentru că nu lucrează după o schemă liniară. „Hărțile gândirii" au ca scop o stimulare a funcționalității emisferei noastre drepte, prin proiectarea ideilor în spațiu, prin vizualizarea lor. Ideile vor fi reprezentate așa cum ne răsar în minte, sub formă arborescentă, ca un rămuriș.

Savanți sau artiști?

Desigur, cunoașteți persoane care își pot aminti ușor numere de telefon, dar nu și figurile oamenilor (tipul predominant stânga), sau persoane care descriu cu precizie detaliile unei străzi, ale unei case, dar nu-și pot aminti decât cu greutate adresa și numărul casei (tipul predominant dreapta). La limită, cele două tipuri sunt „savantul" și „artistul", dar ele nu pot fi puse în opoziție; diferența este una de grad, nu de natură. În cazul dvs., știți ce emisferă predomină?

Șapte pași pentru a vă ordona rapid ideile

Pentru aceasta, aveți nevoie de:

- hârtie albă (neliniată),
- un creion și
- o gumă de șters.

Înainte de a începe, încă un sfat important: harta ideilor este pentru propria dvs. folosință, iar nu – ca în cazul de față – pentru o prezentare. Numai dvs. sunteți cel care trebuie să înțeleagă conținutul „hărții".

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- Pasul 1
  Desenați în mijlocul foii un cerc.

- Pasul 2
  Scrieți în acel cerc tema principală sau o sarcină importantă.

- Pasul 3
  Alegeți un cuvânt-cheie care se potrivește temei dvs. și desenați în continuare „ramurile" pe care treceți alte cuvinte-cheie.

- Pasul 4
  Alegeți cuvinte-cheie relevante pentru cuvintele-cheie notate anterior și desenați ramuri în continuarea celor precedente, pe care notați noile „chei".

- Pasul 5
  Atenție! Scrieți doar cuvinte-cheie, nu fraze!

- Pasul 6
  Scrieți doar cu litere de tipar. Acest lucru vă împiedică să scrieți prea multe cuvinte, vă economisește timpul de scriere și de citire.

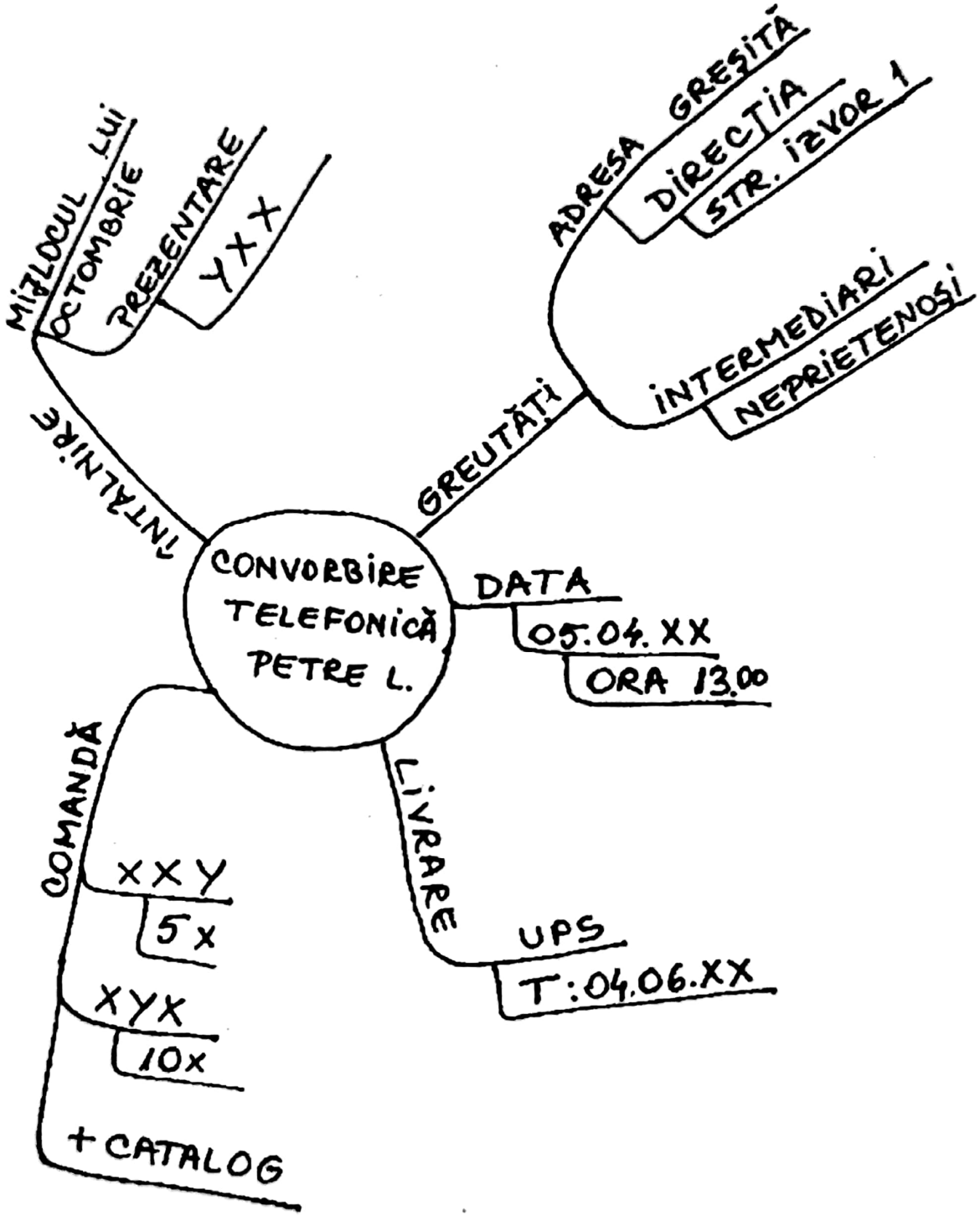
- Pasul 7
  Cu cât folosiți mai multe „imagini", cu atât mai ușor și mai repede veți putea cuprinde harta ideilor.

Exemple de aplicare a metodei hărții ideilor

■ Exemplul 1

Vă sună partenerul dvs. de afaceri Petre L. În timpul discuției telefonice vă notați cele mai importante informații. Acesta este rezultatul discuției dvs.:

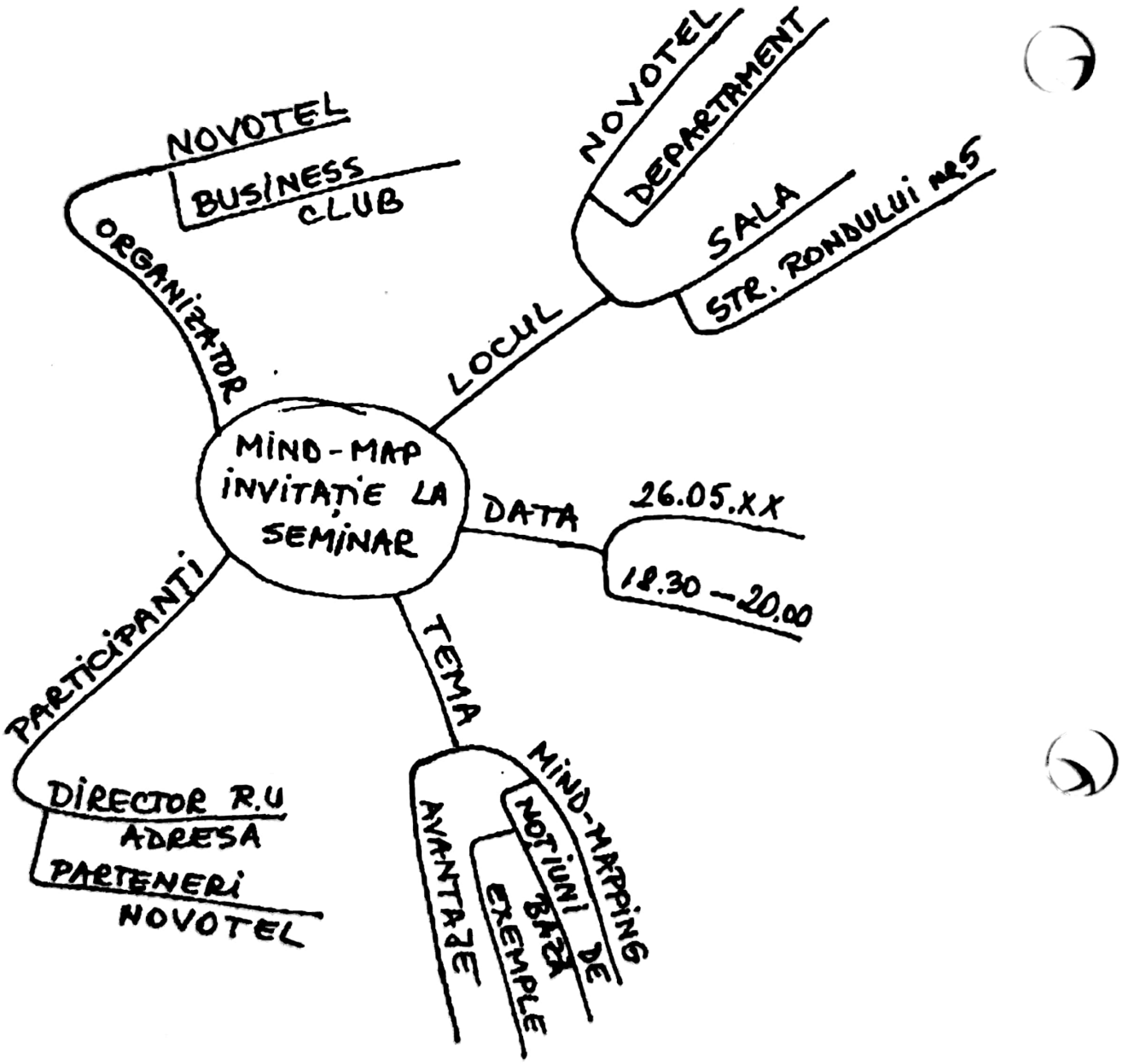
Scanned with OKEN Scanner



Scanned with OKEN Scanner

■ Exemplul 2

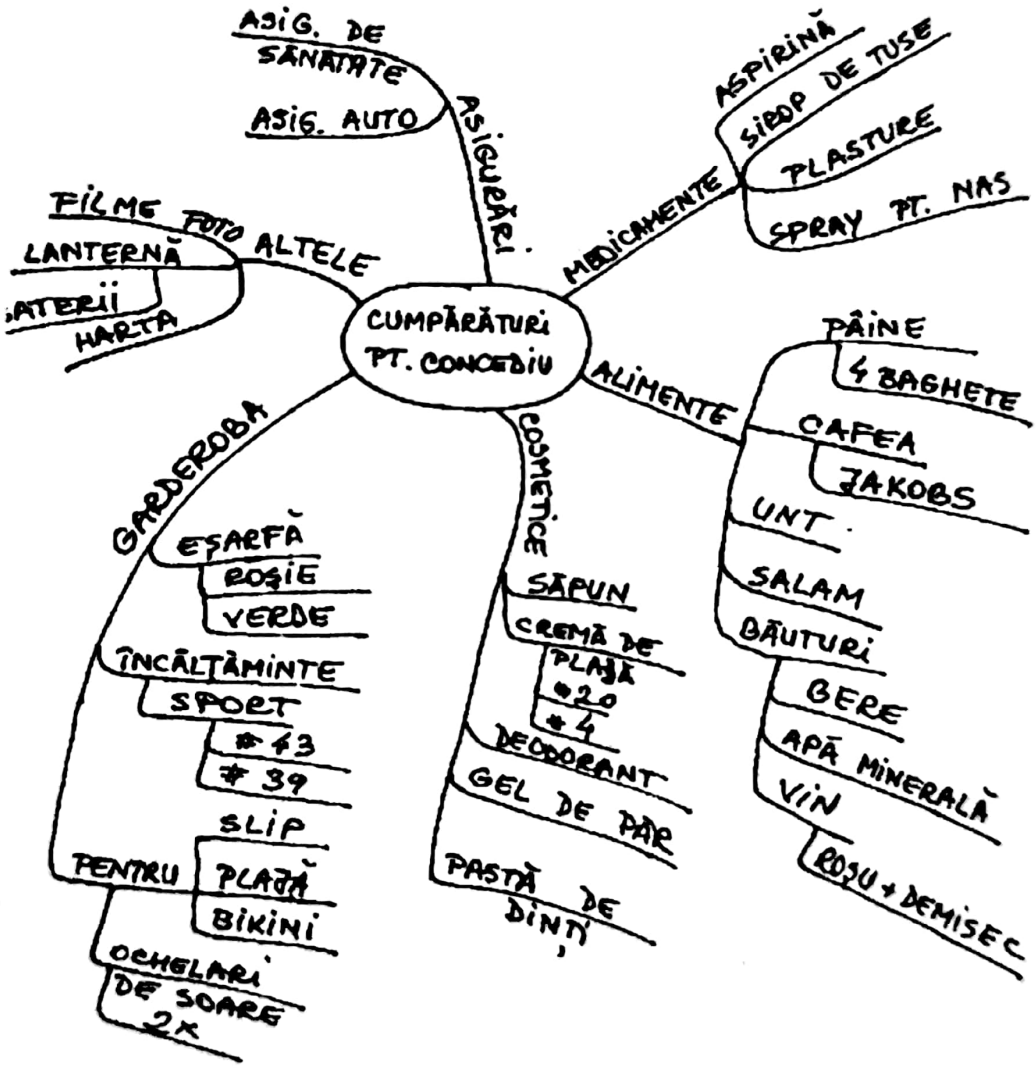
Sunteți invitat, prin telefon, să susțineți o conferință pe tema „mind-mapping". Notițele dvs. ar putea arăta precum mai jos; în doi timpi și trei mișcări ați ordonat ideile principale într-o imagine cuprinzătoare.



Scanned with OKEN Scanner

■ Exemplul 3

Doriți să întreprindeți o călătorie. Printre altele, trebuie să vă faceți o listă de cumpărături pentru concediu:

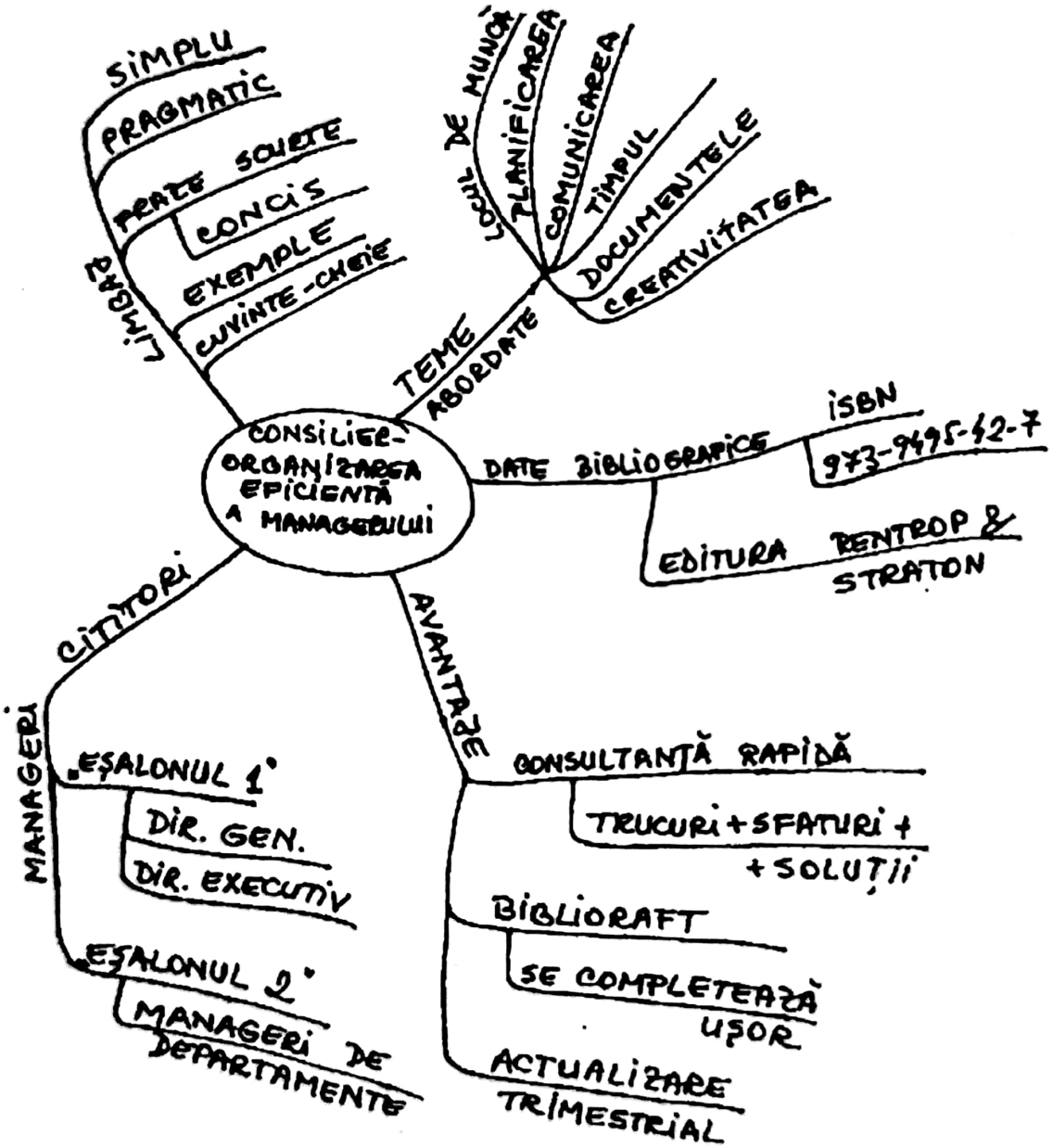


RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

■ Exemplul 4

Ce înseamnă pentru dvs. „Consilier – Organizarea eficientă a managerului"? Structurarea răspunsului la această întrebare poate arăta astfel:



Scanned with OKEN Scanner

În ce situații puteți utiliza metoda hărții ideilor

O hartă a ideilor vă este utilă în consemnarea unor discuții, procese-verbale, prezentări sau proiecte.

Aveți totul dintr-o privire

● Harta ideilor pentru pregătirea unei discuții:
Notați pur și simplu toate ideile referitoare la tema pe care doriți să o dezbateți, în ordinea în care vă vin în minte. În felul acesta nu o să uitați nimic, iar în timpul discuției nu va trebui să căutați mult, pentru că veți avea totul într-o singură imagine grafică. În afară de aceasta, cu puțin exercițiu, veți putea nota de îndată și rezultatele discuției.

Procese-verbale transparente

● Harta ideilor pentru întocmirea de procese-verbale:
Procedura este aceeași ca la pregătirea unei discuții, numai că „harta" se va realiza chiar în timpul ședinței sau al discuțiilor. Marele avantaj este că eventualele discursuri haotice ale unor interlocutori sau „bătutul apei în piuă" nu vă vor putea distrage atenția, de vreme ce structura pe care ați stabilit-o vă permite doar notarea ideilor principale.

Prezentări bine structurate

● Harta ideilor pentru pregătirea unei prezentări:
Și aici procedați ca la pregătirea unei discuții, cu deosebirea că veți da atenție ordinii ideilor, pe care le veți enumera.

Demararea proiectelor

● Harta ideilor, în conceperea proiectelor:
În acest caz, introducerea este unul dintre momentele cele mai dificile.
Sarcinile sunt atât de variate și de numeroase încât cuprinderea lor necesită un efort de concentrare.
Gândiți-vă la tulpina arborelui și începeți! Schițați rămurișul. Veți fi surprins de rezulate!

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control:
În ce situații puteți utiliza cu succes metoda hărții ideilor

- ☐ Notițe în timpul unei convorbiri telefonice
- ☐ Pregătirea unei prezentări
- ☐ Discuții cu parteneri de afaceri
- ☐ Procese-verbale
- ☐ Redactarea unei comenzi
- ☐ Strângerea ideilor pentru un proiect
- ☐ Planificarea unui proiect
- ☐ Pregătirea unei ședințe
- ☐ Pregătirea unei liste de cumpărături sau a uneia de vânzări
- ☐ Pregătirea unei călătorii
- ☐ Adunarea ideilor pentru formulare și liste de control
- ☐ Adunarea ideilor pentru organizarea biroului
- ☐ Planificarea zilei următoare
- ☐ Planificarea săptămânii următoare

Scanned with OKEN Scanner

14 sfaturi profesioniste pentru a fi convingător într-o discuție și a vă atinge scopurile

N 4

Pregătiți toate argumentele, chiar și pe cele ale părții opuse – pag. N 14/002

Dați soluții cu alternative viabile și neviabile – pag. N 14/003

Întăriți-vă poziția, prin motivarea partenerilor – pag. N 14/004

Faceți din minus plus: Folosiți formulări pozitive – pag. N 14/005

Ascultătorul activ află mai multe. Cum puteți folosi comentarii verbale, gesturi și „întăritori" – pag. N 14/005

Argumentați țintit. Atenție la tipul și dispoziția partenerului – pag. N 14/006

Scop îndeplinit? Dați-i partenerului senzația că a învins – pag. N 14/007

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Despre ce este vorba:
A avea dreptate şi a primi dreptate sunt două lucruri total diferite. Aţi trecut vreodată prin situaţia de a vă eşua o negociere, chiar dacă aţi adus toate argumentele posibile?
Cuvântul magic este: pricepere în negocieri! Expertul german în retorică Rolf H. Ruhleder a strâns pentru dvs. 14 sfaturi profesioniste, care vă vor ajuta să vă impuneţi punctul de vedere.

Trucul 1: Pregătiţi toate argumentele!

Aflaţi argumentele părţii opuse

Una dintre cele mai importante premise ale unei discuţii reuşite şi ale unei negocieri perfecte este *pregătirea.* Descoperiţi toate argumentele care vă sunt favorabile, dar şi (foarte important!) obiecţiile care vi s-ar putea aduce de către partenerul de dialog.

Apelaţi la un partener independent

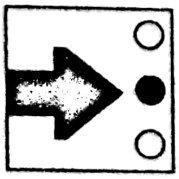
Discutaţi aceste puncte cu o altă persoană neimplicată în negociere. Veţi fi uimit să aflaţi câte idei poate avea un partener de discuţie independent. Încercaţi să vedeţi toate laturile problemei.

Trucul 2: Controlaţi mediul în care se va purta discuţia

Când sunt omise anumite condiţii, veţi avea dificultăţi în a vă face înţelese argumentele. Trebuie, aşadar, să luaţi în calcul condiţii externe precum:

Condiţii externe favorabile

- lumina (nici orbitoare, nici prea slabă)
- temperatura (nici prea cald, nici prea frig)
- scaunele, fotoliile (confortabile şi asemănătoare)



Un birou futuristic, cu lumină de neon nu se potriveşte pentru o discuţie cu un comerciant de antichităţi, despre un scrin din anul 1850.

Scanned with OKEN Scanner

Prin *mediu propice* se înţelege şi evitarea unor întreruperi – de exemplu, o secretară care vă aduce o mapă cu acte sau soneria telefonului.

Trucul 3: Timp suficient la dispoziţie

Nu vă subestimaţi partenerul

O negociere sub presiunea timpului este o negociere proastă. În plus, dacă nu-i acordaţi timp suficient, este o lipsă de respect faţă de partenerul de negocieri.

Nu vă subapreciaţi interlocutorul. Va observa imediat când negociaţi în grabă. Acest lucru duce la întărirea poziţiei lui şi a argumentelor pe care le pune în joc.

Un principiu important:
„Când cineva spune că nu are timp, asta înseamnă că are alte priorităţi."
Vreţi ca partenerul de discuţii să simtă acest lucru?

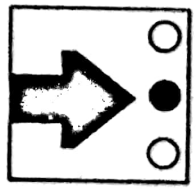
Trucul 4: Oferiţi alternative viabile

Expuneţi consecinţele pozitive

Oferiţi-i partenerului de discuţie, dacă este posibil, două propuneri de soluţii realiste. De exemplu, dacă nu se hotărăşte câte persoane să angajeze pentru vânzări (una sau două?), arătaţi-i ce consecinţe pozitive vor fi dacă angajează doi oameni. Dar spuneţi-i şi ce avantaje ar avea angajând unul singur.

Sau explicaţi-i, ca şef de vânzări, de ce este mai bine să comande dintr-o dată două calculatoare, în loc de unul.

Trucul 5: Prezentaţi şi alternative neviabile



Secretara îl întreabă pe şef dacă este de părere că trebuie să facă rezervări la un hotel, însă îi face şi o propunere:
„Doriţi să alegeţi noul hotel sau credeţi că v-aţi simţit foarte bine până acum în vechiul hotel?"
Pentru ce hotel credeţi dvs. că se va decide şeful?

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Oferiţi-i partenerului de negociere o propunere realistă şi una nerealistă.

Veţi fi uimit să vedeţi că partenerul va alege dintre cele două propuneri pe cea care vă avantajează şi care vi se pare realistă.

Întăriţi prin cuvinte sugestive

Firește că totul este o chestiune de „a ști să vă vindeți marfa". Deci, este de preferat ca în propunerile dvs. să apară cuvinte precum „totuşi", „de asemenea" şi „nu".

Trucul 6: Lăsaţi-vă partenerul să găsească soluţiile

> *„De obicei, oamenii se conving mai uşor dacă ajung ei înşişi la un înţeles decât atunci când sensul le este servit."*
> *Blaise Pascal*

Găsiţi o soluţie acceptabilă

Încercaţi să-l faceţi pe celălalt să ajungă singur la concluziile dvs. Aceasta înseamnă că, de la început, trebuie să-i prezentaţi o soluţie acceptabilă pentru ambele părţi. După preluare, partenerul poate adăuga şi el câte ceva la soluţia dvs.

Trucul 7: Aduceţi în discuţie specialiştii

Aduceţi în discuţie concluziile unor specialişti şi experţi, care să vă întărească punctul de vedere.

Lărgiţi cadrul negocierii

Astfel veţi mări considerabil scara negocierii. Chiar şi citarea unor specialişti necunoscuţi poate fi un pas pentru îmbunătăţirea cadrului de discuţii.

Trucul 8: Motivaţi-vă partenerul de discuţie

Scoateţi în evidenţă încrederea în partenerul de discuţie. Arătaţi-i cât îl apreciaţi. Dacă vă dovediţi sceptic faţă de el,

Scanned with OKEN Scanner

neîncrederea dvs. va fi simţită. În orice caz, asta vă va aduce pe o poziţie mai slabă de negociere.

„Deschideţi-vă" partenerul

Vorbiţi-i de hobby-urile şi succesele lui. Vă veţi asigura astfel că va fi mai deschis. Lăudaţi-l şi arătaţi-i cât de mult vă raportaţi la el ca persoană. În acest fel, veţi stabili o premisă bună pentru succesul negocierii de mai târziu.

Trucul 9: Folosiţi formulări pozitive

Tot ceea ce exprimaţi negativ trebuie reformulat pozitiv, deoarece astfel va predomina mereu „jumătatea plină a paharului", în loc de „jumătatea goală". Iar „concurentul" este „partener".

Iată, de exemplu, cum puteţi transforma minusul în plus:

În loc de: „M-aţi înţeles greşit..."
Spuneţi: „M-am exprimat greşit."

În loc de: „Am o obiecţie la soluţia dvs..."
Mai bine: „Am o întrebare..."

În loc de: „Aşa nu vom putea rezolva..."
Mai bine: „Ce părere aveţi de următoarea idee...?"

În loc de: „Asta nu merge..."
Mai bine: „Mai văd şi următoarele posibilităţi..."

Trucul 10: Ascultaţi activ

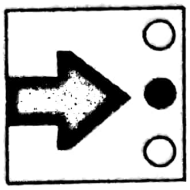
Arătaţi-i că îl ascultaţi

Să ascultaţi activ nu înseamnă să daţi mereu din cap a aprobare, ci să faceţi comentarii constructive. Puteţi folosi cuvinte, expresii, interjecţii: „sigur", „şi eu m-am gândit", „merge", „hhmm".

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Puteţi introduce şi un întăritor, ca în exemplul de mai jos:



*Partenerul de discuţie spune, în încheierea aserţiunii sale: „... nu văd **acum** nici o şansă."*
Dvs. repetaţi: „Deci, nu vedeţi nici o şansă?"

Folosiţi „efectul de ecou"

Repetarea ultimei părţi a propoziţiei interlocutorului duce adesea la deschiderea acestuia. El va încerca, cel mai probabil, să detalieze ceea ce a vrut să spună. Şi aşa, dvs. veţi avea de ce să vă agăţaţi pentru a vă prezenta argumentele.

Trucul 11: Încercaţi o discuţie simplă

Încercaţi să-i câştigaţi pe partenerii de discuţie care au păreri opuse opiniilor dvs., aducându-i la o discuţie personală.

Acest lucru este valabil în special la negocierile mari, în echipă. Totuşi, aveţi grijă ca un astfel de comportament să nu pară un complot sau o manipulare.

Trucul 12: Ghiciţi tipul personalităţii

Ce tip de om este partenerul?

Studiaţi cu atenţie tipul omului cu care negociaţi. Pe un partener de discuţii încruntat nu-l veţi convinge cu firea dvs. veselă. Pe un om de genul „ştie tot" cu greu îl puteţi trece de partea dvs. dacă sunteţi pedant.

Dispoziţia partenerului

În afară de acest aspect, fiţi atent în ce dispoziţie se află omul din faţa dvs. Trataţi în funcţie de starea lui sufletească.

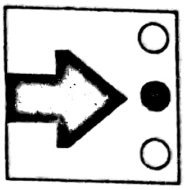
Trucul 13: Inspiraţi încredere

Nu veţi părea niciodată convingător dacă, la rândul dvs., nu sunteţi convins de propriile argumente. Fiţi atent la limbajul trupului şi la mimică. Cu o faţă încruntată şi fioroasă, rareori veţi avea succes în negociere. Este valabil, în spe-

Scanned with OKEN Scanner

cial, în cazul în care vreţi să „atingeţi" şi o a treia parte, să convingeţi un auditoriu.

În finalul campaniei electorale prezidenţiale din anul 1980, Jimmy Carter a avut o dezbatere televizată cu Ronald Reagan. A încercat să-şi doboare adversarul afişând o mină fioroasă şi prezentându-l ca pe un risc la securitatea Americii. Calmul Ronald Reagan s-a apărat fără să se enerveze. Şi a câştigat alegerile. ●



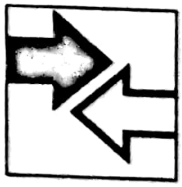
Trucul 14: Daţi-i partenerului senzaţia că a învins

Fiţi un câştigător generos

Dacă v-aţi atins scopul, puteţi (şi trebuie) să vă arătaţi generos. Daţi-i şi părţii adverse senzaţia că a învins. Demonstraţi-i că îl respectaţi ca partener de negociere.

Nu se ştie niciodată: dacă „învinsul" de azi se va afla altă dată pe poziţii mai bune şi vă va întoarce favoarea?

Învingeţi fără a lăsa în urmă învinşi



Vă doresc să câştigaţi negocierile, dar nu să învingeţi. Pentru că, pe lângă un învingător există, de cele mai multe ori, un învins. În orice caz, cele 14 trucuri vă vor ajuta să mergeţi în direcţia cea bună.

Sfatul nostru

Viteza vorbirii influenţează puterea de convingere. Dacă vorbiţi repede (160-190 de cuvinte pe minut), veţi părea mai inteligent şi mai competent. Dacă vorbiţi lent, veţi fi văzut ca liniştit şi de încredere. Găsiţi-vă ritmul. Vorbiţi rar, calm, pentru a inspira siguranţă. Măriţi-vă ritmul vorbirii pentru a inspira hotărâre şi competenţă.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cele mai bune trucuri: Cum să convingeţi la negocieri şi să vă atingeţi sopurile

1. Pregătiţi bine toate argumentele.
2. Controlaţi mediul în care se desfăşoară negocierea.
3. Rezervaţi-vă timp suficient şi aveţi grijă ca discuţia să decurgă fără întreruperi.
4. Aduceţi alternative viabile şi prezentaţi argumente convingătoare pentru soluţia propusă.
5. Oferiţi şi alternative neviabile, care să întărească şi mai mult soluţia dvs.
6. Încercaţi să-l faceţi pe partener să ajungă singur la soluţia sugerată de dvs.
7. Întăriţi-vă argumentele prin citarea unor specialişti.
8. Motivaţi-vă partenerul, arătându-i că-i apreciaţi punctul de vedere.
9. Folosiţi formulări pozitive. Este valabil, mai ales, în cazul obiecţiilor. Lăsaţi loc şi pentru răspunsul partenerului.
10. Ascultaţi activ – mimic şi verbal. Deschideţi discuţia prin „efectul de ecou".
11. Cu partenerii dificili, căutaţi să aveţi o discuţie simplă.
12. Fiţi atent la tipul de om şi la dispoziţia lui.
13. Inspiraţi încredere.
14. Daţi-i partenerului senzaţia că a învins.

Scanned with OKEN Scanner

N 16

O nouă amenințare în birouri: „Invazia galbenă“ – pag. N 16/002

Cum să vă organizați notițele – pag. N 16/003

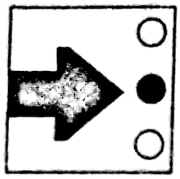
Truc pentru administrarea eficientă: Folosiți „grămada de hârtii“ – pag. N 16/007

Notițele în agendă cu hârtie copiativă – pag. N 16/008

Chiar trebuie să vă faceți ordine în hârtii? Verificați cu lista de control de la pag. N 16/009

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Robert S. este grafician într-o firmă de publicitate și producție de materiale promoționale. Pe masa de lucru are tot ce-i trebuie, „la îndemână": hârtii, documente, notițe de toate felurile și mărimile, faxuri, scrisori și ziare. În acest moment, vrea să găsească cererea unui client, ca să dea drum comenzii. După mult timp de căutare, se dă bătut. Își amintește totuși că era vorba despre niște fluturași, ca și săptămâna trecută, dar de două ori mai mari. Desenează un astfel de fluturaș și îl dă colegului său pentru a-l tehnoredacta și a-l trimite la tipar. Trei zile mai târziu, clientul îl sună nervos: el comandase fluturași color, nu alb-negru. Abia acum își amintește Robert această cerere, dar prea târziu. Trebuie să-și asume costul fluturașilor greșiți. Încă o dată, l-a costat scump dezordinea de pe birou.

Chiar trebuie administrate notițele?

Păstrați însemnări și notițe peste tot, fără să le sortați? Vă lipiți pe monitor *post-it*-uri unele lângă altele?

Ei, și? Este normal să se întâmple astfel, atunci când ritmul și complexitatea activităților te obligă să acționezi rapid și eficient. Notezi pe ceea ce ai la îndemână, iar când ai răgaz valorifici informațiile notate (faci ce trebuie făcut, telefonezi, scrii, transcrii într-o bază de date, treci datele în agendă etc.). În final arunci biletelele respective la coș. „Maurul și-a făcut datoria ..."

Recunoașteți că lucrurile nu stau chiar așa. De cele mai multe ori, răgazul invocat îl folosiți pentru alte sarcini urgente, iar administrarea notițelor rămâne mereu în coada listei de priorități. Astfel, biletelele, *post-it*-urile și foile „salvatoare" pe care ați notat la repezeală diverse date utile

Scanned with OKEN Scanner

se adună în cele mai diverse locuri. Până când aveți nevoie de o informație anume. Atunci, bilețelul cu pricina devine la fel de valoros ca un loz câștigător, iar căutarea lui (a informațiilor notate pe el) vă răpește din timpul prețios de lucru. Mai mult, din această cauză puteți chiar rata unele contracte sau riscați să nu terminați la timp un proiect.

Evident, *post-it*-urile în culori neon și bilețelele de tot soiul sunt necesare pentru a nota rapid informații. Problema este cum stăpânim această puzderie de documente „volatile"?

Cum să vă organizați notițele

Vă pot fi de folos:

- formulare tipizate sau întocmite de dvs.
- mape divizate de adrese
- agende
- caiete repertoar
- registre cu index
- bloc-notes-uri memo
- dosare
- caiete Legal Quablock

La ce trebuie să renunțați:

Ce trebuie să evitați neapărat

- să notați informații importante pe primul bilețel aflat la îndemână
- să folosiți foi mai mici decât mărimea A4
- să scrieți pe spatele hârtiilor scrise deja.

RS RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Folosiți formulare

Începutul pentru îmbunătățirea organizării notițelor îl reprezintă folosirea formularelor. Ele pot fi utilizate pentru comenzi, cereri, oferte, evaluări, foi de livrare, note de plată, note de discuții, liste de prezență, faxuri, planificări etc.

Copii „automate" de control

Dacă formularele tipizate nu se potrivesc pentru domeniile de activitate și lucrările specifice biroului sau firmei dvs., vă puteți întocmi propriile formulare.

O abordare detaliată a acestei teme găsiți în capitolul **F 33 – „Formularele".**

Puteți folosi un bloc-notes cu foi autocopiative. În acest fel veți avea centralizate copiile tuturor însemnărilor importante. Originalul merge la acte, evitând astfel strângerea de hârtii disparate. Cât timp copia rămâne în bloc-notes, păstrați controlul asupra proiectelor nelucrate.

Cum să vă organizați bilețelele și formularele

Cuprinsul, cel mai important

Pentru fiecare client, distribuitor sau partener de afaceri creați câte un document pe care să-l actualizați în permanență.

Cea mai importantă parte a unui astfel de document este cuprinsul. El conține, pe lângă adresă, telefon și fax, condiții agreate de ambele părți sau informații importante pentru client. Acest cuprins se actualizează în permanență și, dacă este necesar, se reînnoiește complet. Eventual, puteți atașa aici o carte de vizită.

Cum să regăsiți rapid informațiile

Pentru a găsi rapid informațiile împărțiți documentele în mai multe părți, cum ar fi:

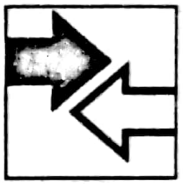
Scanned with OKEN Scanner

- cuprins + informații de identificare
- documente curente
- breviarul discuțiilor
- oferte
- note de plată
- calculații.

O astfel de mapă trebuie să fie la îndemână.

Dacă actualizați regulat această mapă, nu veți mai avea niciodată probleme cu regăsirea informațiilor.

Termenele-limită nu se trec pe bilețele



Un calendar al termenelor-limită presupune ca acesta să fie complet. Folosiți două exemplare pentru ca și colegii dvs. să aibă acces la ele. De aceea trebuie să aveți încă o agendă pentru toți colegii sau să folosiți o tablă specială.

O alternativă: registrul

Dacă nu vă place să completați formulare tipizate, aveți ca alternativă un registru pentru notițe. Puteți folosi un caiet gros de câteva sute de pagini, format A4.

Registrul pentru colegi

Pe acesta nu aveți cum să-l pierdeți. Numerotați paginile nescrise pentru ca nimănui să nu-i vină ideea să le rupă.

Acest registru este pentru toți colegii. Fiecare poate face adnotări cu indicarea datei și a autorului notiței. Fiecare citește și informațiile care-l privesc, și notițele pentru ceilalți colegi. Astfel, fiecare angajat dintr-un birou sau dintr-o firmă mai mică este informat permanent asupra tuturor proiectelor. Deci, nimeni nu poate susține că nu a știut ceva.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Întrebuințarea registrului pentru notițe curente

Registrul poate fi întrebuințat, de exemplu, și când luați notițe în timpul unei convorbiri telefonice sau când vă pregătiți pentru o discuție. Când notița nu mai este importantă sau a fost transcrisă în documentele clientului, ea poate fi tăiată.

Folosiți un avizier pentru notițe

Dacă doriți să întrebuințați registrul doar pentru propriile notițe, dar simțiți totodată nevoia de a nota unele informații importante pe *post-it*-uri, folosiți un avizier.

Avizierul ca centrală de date

Și aici, formularele tipizate ușurează citirea notițelor. Aveți însă grijă să nu pierdeți bilețelele. Numai așa puteți ține notițele actualizate.

Cum să folosiți biblioraftul pentru notițe

Transformați-vă bilețelele în agendă

Foile-volante și *post-it*-urile se pot pierde de la un birou la altul. Dacă nu vă place să folosiți agende sau să țineți un registru, faceți o agendă din bilețele.

Folosiți un bibliorаft (clasor) numerotat de la 1 la 30 sau o mapă cu baghetă.

Numerotați fiecare dosar de la 1 la 30 și scrieți pe fiecare dintre ele la ce se referă. Faceți un cuprins pe care îl lipiți pe partea interioară a bilioraftului, pentru o utilizare ușoară.

Pentru fiecare activitate sau proiect adunați documentele sau completați formularele în format A4. Acum puneți-le în ordine după domenii.

De exemplu, le puteți ordona astfel:

Scanned with OKEN Scanner

01 contracte
02 modele de scrisori
03 instrucțiuni
04 formulare și liste de control
05 acorduri
06 discuții
07 adrese ale hotelurilor
08 distribuitori pentru...
09 informații despre persoane, clienți

Astfel puteți găsi cu ușurință informațiile care vă interesează pentru o anumită temă și nu mai pierdeți bilețelele. Și colegii dvs. pot profita de acest biblioraft special. De exemplu, dacă cineva vă întreabă de o adresă a unui hotel din Brașov, îi dați biblioraftul 07. Economisiți timp și vă ajutați și colegii.

Cât timp lipsiți de la birou, biblioraftul poate fi o sursă de informații pentru toți colegii. Fiecare știe că poate găsi informații care să-l ajute în diferite situații.

Folosiți „grămada de hârtii"

Știți să amânați?

„Grămada de hârtii" are avantajul că materialele noi sunt așezate peste cele vechi. Din când în când, grămada trebuie „aerisită".

Puteți folosi acest procedeu și în cazul bilețelelor și *post-it*-urilor. Când sunteți foarte ocupat, folosiți un coș special pentru aceste hârtii. Tot ce nu puteți să lucrați imediat – cum ar fi prospecte, reviste sau tăieturi din ziar – puneți în teancul de hârtii.

Faceți regulat ordine

Ori rămâneți consecvent...

La intervale regulate – de exemplu o dată la 6 săptămâni – faceți ordine. Aruncați o treime din hârtii, cele aflate la baza grămezii. Asta pentru că materialele acelea s-au învechit între timp și nu vă mai sunt folositoare.

RS RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

„Aerisiți“ mai des

... ori nu le citiți deloc

Dacă procedeul de mai sus vi se pare prea radical, aerisiți din când în când grămada de hârtii. Citiți-le rapid. N-ar trebui să vă ia mai mult de câteva minute. Sortați notițele care se referă la chestiuni care s-au rezolvat între timp. Excludeți hârtiile care nu vă mai interesează, iar restul aruncați la coș.

Notițele în agendă cu hârtie copiativă

Actele originale cum ar fi corespondența, faxurile sau cererile nu pot sta în agenda cu hârtie copiatoare. De asemenea, *post-it*-urile sau bilețelele mai mici decât A4 nu au ce căuta în această agendă. **Soluția:**

Copiați în agendă

- Copiați scrisorile sau notițele în agendă și adăugați pe ele semne suplimentare, iar documentele originale rămân în mapa clientului.

Scrieți în agendă

- Scrieți pe hârtii format A4. Aici puteți face trimitere la documentele clientului sau la o discuție telefonică. Un formular vă ușurează mult munca.

Scanned with OKEN Scanner

Verificați-vă cu lista de control

Completați lista de la pagina următoare. Dacă răspundeți mai mult de două ori cu „da", trebuie să folosiți unul din procedeele descrise mai sus.

Listă de control pentru administrarea notițelor

	DA	NU
Folosesc mult *post-it*-urile?	☐	☐
Caut des acte despre un client?	☐	☐
Îmi lipsesc des informații despre prețuri?	☐	☐
Cererile clienților nu sunt onorate pentru că notițele respective s-au pierdut?	☐	☐
Colegii mă întreabă adesea despre lucruri notate pe bilețelele mele?	☐	☐
Fac des eforturi să-mi amintesc informații notate pe bilețelele pierdute?	☐	☐
Mă enervez des când caut mult timp o informație?	☐	☐
Depășesc termenele lucrărilor?	☐	☐
Îmi lipsesc adesea informații pentru a onora o cerere?	☐	☐
Mă enervez adeseori, când adresele sunt incorecte?	☐	☐

RENTROP & STRATON R&S

Scanned with OKEN Scanner

Evitați hârtiile mai mici decât A4. Notați-vă datele pe o hârtie mai mare, pe care o puteți pune pe birou ori pe ușă. Astfel nici o informație nu se pierde.

Data	Ora	Numele/Întrebare/Comentarii/Informație	P	Observații

Numele = cine a completat notița
P = prioritate (de la 1 la 3)
Obs. = observații necesare (da/nu)

Scanned with OKEN Scanner

N 21

Ce câștigați spunând „nu"

Sunteți excesiv de binevoitor?
Test la pag. N 21/003

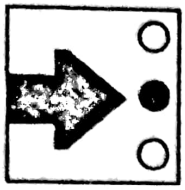
Șapte greșeli datorate neputinței de a spune „nu"

De ce nu ar trebui să faceți tuturor pe plac

În ce situații vă este greu să spuneți „nu"

Drumul spre „nu": listă de control la
pag. N 21/011

Scanned with OKEN Scanner



Domnul S. este un specialist de excepție în domeniul prelucrării electronice a datelor, care a făcut rapid carieră în domeniul său. În numai doi ani a devenit, din colaborator, șef de echipă. Dar, dacă înainte de avansare era nevoit arareori să facă ore suplimentare, acum nu reușește să părăsească locul de muncă înainte de ora opt sau nouă.

Domnul S. este sistematic și foarte muncitor. De aceea, se hotărăște să facă timp de două săptămâni o monitorizare orară a activității sale, pentru a constata în ce activități se pierde timpul său de lucru.

După analizarea notițelor, el constată că cei mai mari răpitori de timp sunt angajații echipei sale. Faptul că își ține mereu ușa deschisă este un motiv de a fi întrerupt pentru orice nimic.

Povestind toate aceste lucruri soției, aceasta, în loc să-l compătimească, îl apostrofă: „În această situație sunt mereu doi vinovați. Vina ta este că te lași folosit de ceilalți și nu poți să spui «nu» atunci când cineva te roagă ceva. Desigur, această situație este foarte comodă pentru angajații tăi și nu trebuie să te miri că ei te folosesc".

La aceste vorbe, domnul S. deveni gânditor. Ideea că el ar fi acela care permite angajaților să-l folosească nici măcar nu-i trecuse prin minte. Până acum trăise cu convingerea că el este singurul vinovat de situație, punând totul pe seama incapacității sale de a-și mobiliza eforturile pentru rezolvarea sumedeniei de probleme care-l asaltau. Toate aceste „sarcini" derivate din problemele celorlalți i se păreau firești, în vreme ce nefirească era doar neputința lui de a le face față. ●

Scanned with OKEN Scanner

Ce câştigaţi spunând „nu"

Neputinţa de a spune „nu"

Incapacitatea de a spune „nu" răpeşte cel mai mult timp pe parcursul unei zile de lucru. Chiar şi cea mai inteligentă planificare se poate da peste cap. Cel care se va interesa mereu de nevoile şi necesităţile altuia, din dorinţa de a nu înşela aşteptările nimănui, nu va reuşi să-şi îndeplinească propriile sarcini.

Dacă aveţi probleme în a spune „nu", atunci aveţi un motiv să vă bucuraţi: înseamnă că dispuneţi de o rezervă de timp pe care nu aţi folosit-o până acum. Puteţi învăţa să spuneţi „nu", atâta timp cât aveţi voinţa şi dorinţa.

Esenţa se află în copilărie

Originea motivelor pentru care sunteţi incapabil să spuneţi „nu" se află, de cele mai multe ori, în copilărie. O educaţie severă sau exemplul părintelui care se sacrifică pentru alţii pot forma în mintea copilului ideea că „nu este bine să spui celorlalţi «nu»". Şi iată că această idee persistă şi în timpul maturităţii.

Dacă sunteţi predispus să vă lăsaţi folosit după bunul plac al altora, puteţi afla din testul următor.

Citiţi în ordine următoarele enunţuri şi bifaţi-le pe acelea în care vă recunoaşteţi.

Autotest: Sunteţi excesiv de binevoitor?

	Da	Nu
Este foarte important pentru mine să fiu acceptat şi plăcut de cei din jurul meu.	☒	☐
Încerc să descopăr ce aşteaptă alţii de la mine şi mă orientez în funcţie de aceasta.	☐	☒

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Este important pentru mine ca ceilalți să-mi aprecieze munca.	☒	☐
Găsesc că este importantă luarea în considerare a dorințelor și necesităților celorlalți.	☒	☐
Nu-mi place să-i critic pe alții.		
Într-o discuție de grup sau într-un dialog aprob adeseori, dând din cap.	☐	☒
Mai degrabă spun „Ați putea face acest lucru?" decât „Faceți, vă rog, lucrul acesta!".	☒	☒
Sunt un diplomat.	☐	☒
Spun de cele mai multe ori mai mult decât ar fi practic necesar.	☒	☐
Mă simt răspunzător atunci când oamenii din preajma mea nu se simt bine.	☒	☐
Sunt amabil și politicos.	☒	☐
Când oamenii au probleme, de cele mai multe ori vin la mine.	☒	☐
Încerc să evit certurile și conflictele.	☒	☐
Sunt pregătit oricând să ajut.	☒	☐

A spune „nu" este dreptul dvs. firesc

Dacă răspundeți la mai mult de șapte întrebări cu DA, atunci sunteți mult prea blând. Vă este teamă să-i contraziceți pe cei din jur și să vă impuneți punctul de vedere, iar

Scanned with OKEN Scanner

dacă, întâmplător, faceţi acest lucru, vă simţiţi cu conştiinţa încărcată. În această situaţie trebuie să vă insuflaţi certitudinea că sunteţi îndreptăţit ca şi ceilalţi să ia în serios dorinţele şi nevoile dvs., iar pentru aceasta aveţi dreptul şi datoria să insistaţi.

Şapte greşeli datorate neputinţei de a spune „nu"

Mulţi oameni nu probează deloc capacitatea de a refuza şi aceasta pentru că trăiesc sub impresia că „Ar putea să se termine prost pentru mine. De ce să-mi asum atunci acest risc?" Subscrieţi şi dvs. acestei erori (sau alteia) atunci când nu puteţi spune „nu". Testaţi posibilele erori şi, în antiteză, stabiliţi unde este „greşeala de gândire".

Frica de a fi respins

- Dacă spun „nu", atunci voi fi respins de celălalt. Simpatia lui este importantă pentru mine.
  Contraargument: Este doar o presupunere. De acest adevăr vă veţi putea convinge doar dacă faceţi proba! Dacă vă apreciază doar atunci când faceţi ceea ce el aşteaptă de la dvs., ce fel de prietenie este aceasta?

Frica de a-i dezamăgi pe ceilalţi

- Dacă spun „nu", mă simt vinovat că l-am dezamăgit sau i-am creat dificultăţi celuilalt din cauza refuzului meu. El mă considera un om de încredere.
  Contraargument: Cel căruia vă este greu să-i spuneţi „nu" are înţelegere pentru situaţia în care vă aflaţi dvs.? În afară de aceasta, dacă el îşi planifică treaba în aşa fel încât numai cu ajutorul dvs. o poate scoate la capăt, atunci este răspunderea lui, nu a dvs.!
  În fine, ar fi trebuit să vă anunţe din timp şi, în funcţie de caz, să se fi interesat de alternative.

Frica de a fi considerat egoist

- Dacă spun „nu", atunci voi fi considerat drept un om lipsit de suflet şi egoist, ceea ce nu îmi doresc. În plus, m-ar mustra şi propria conştiinţă.
  Contraargument: Cine sunt cei care v-ar cataloga astfel? Cei care vă folosesc cu nerusinare bunăvoinţa şi dorinţa

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

de a ajuta. Nu este lipsit de mărinimie sau egoist să fii atent ca propriile dorințe să nu fie șterse, neluate în seamă. Convingeți-vă, pe dvs. și pe ceilalți, de acest lucru.

Frica de conflicte

● Dacă spun „nu", va ieși scandal. Celălalt va deveni agresiv. Mi-e frică de acest lucru.
Contraargument: Conflictele sunt cu adevărat neplăcute. Dar dacă vă prezentați cauza liniștit și prietenește, s-ar putea chiar să atrageți respectul pentru faptul că nu acceptați chiar orice. În caz de necesitate, puteți întrerupe discuția în momentul în care celălalt este pe punctul de a ceda.

Frica pierderii simpatiei

● Dacă spun „nu", pierd simpatia colegilor, angajaților sau a superiorului, pierd contractul sau chiar locul de muncă.
Contraargument: Dacă totdeauna și în orice situație ați spune „nu", atunci aceasta ar fi cu adevărat o temere serioasă. Dar dacă o spuneți doar atunci când este necesar, îi veți învăța pe ceilalți să vă ia în seamă și să vă respecte dorințele.

Frica de a nu mai fi „indispensabil"

● Dacă spun „nu", îi las în aer pe ceilalți. Au nevoie de mine, pentru că singuri nu o pot duce la capăt.
Contraargument: Desigur, este comod pentru alții să aibă pe cineva în apropiere care să le sară mereu în ajutor cu sfatul sau cu fapta. În această situație, ei nu vor mai fi nevoiți să gândească și să execute. În realitate, nu vă face plăcere să vă împiedicați colegul să găsească singur soluții, preluând dvs. responsabilitatea.

Frica urmărilor negative

● Dacă astăzi refuz pe cineva, acea persoană mă va respinge, la rându-i, când voi avea nevoie de ajutorul său.
Contraargument: Renunțați la ideea că totdeauna o mână spală pe cealaltă. Dacă nu faceți să se înțeleagă că, de fapt, sunteți animat de dorința reciprocității, nimeni nu-și va mai aminti de „faptele dvs. bune".

Scanned with OKEN Scanner

V-aţi putut convinge că există motive rezonabile de a refuza atunci când situaţia permite sau cere? Înainte de a răspunde la această întrebare ar trebui să conştientizaţi ce avantaje ar putea aduce pentru dvs. acceptarea. Vă amintiţi şi alte motive personale? În această situaţie, completaţi lista următoare.

Cele nouă avantaje dacă nu spun „nu" :

- ☐ Sunt iubit, sunt luat în seamă şi am mulţi prieteni.
- ☐ Sunt considerat drept o persoană agreabilă, liniştită şi modestă.
- ☐ Evit conflictele.
- ☐ Mă întreb ce ar face alţii fără mine.
- ☐ Am dreptul la autocompătimire, atunci când sunt „folosit".
- ☐ Voi produce mustrări de conştiinţă celor cărora le preiau sarcinile.
- ☐ Nu trebuie să-mi fac probleme pentru felul în care îmi cheltuiesc timpul.
- ☐ Pot da vina pe alţii când îmi merge prost.
- ☐ Nu trebuie să preiau responsabilitatea pentru ceea ce fac.

Multe dintre aceste comodităţi le veţi pune în joc în momentul în care veţi începe să spuneţi „nu", dar veţi şi câştiga foarte multe.

Patru mari beneficii ale refuzului

Câştigaţi timp

- Nu acceptaţi sarcini sau cerinţe suplimentare atâta vreme cât nu aveţi nici timp, şi nici chef. Veţi reuşi să faceţi ceea ce v-aţi propus cu adevărat şi veţi avea timp liber.

Dobândiţi stăpânire de sine

- Nu acceptaţi imediat totul. Vă aflaţi în situaţia în care sunteţi incapabil de a spune nu, de a refuza repede, şi aceasta vă face să credeţi că sunteţi mai puţin important

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

și capabil să vă impuneți. Odată cu următoarea ocazie care se va ivi, vă va lipsi cu adevărat curajul de a vă împotrivi pretențiilor nedrepte. Dacă reușiți să ieșiți din acest cerc vicios, atunci nu numai că veți câștiga timp, dar veți dobândi și mai multă stăpânire de sine.

Puteți „jongla" cu timpul dvs. așa cum doriți

- Dacă nu vă urmăriți consecvent planurile, atunci vor reuși alții să vă replanifice timpul. Spuneți „nu", dacă cineva dorește să vă oprească. Numai în felul acesta puteți avea timp pentru negocieri și libertate în acțiune.

Aflați care vă sunt adevărații prieteni

- Dacă aparțineți acelei categorii de oameni care, ori de câte ori sunt rugați, sar în ajutor, înseamnă că sunteți o persoană foarte iubită. Dar nu știți dacă sunteți prețuit ca persoană sau vă este prețuit ajutorul. Abia după ce nu vă veți mai lăsa folosit veți afla cine vă prețuiește cu adevărat.

Bilanțul personal

Faceți un bilanț

A refuza sau a te opune nu este întotdeauna la fel de greu. Dacă vă supără cineva sau vă rănește sufletește, iar apoi aceeași persoană vă cere un favor, vă va fi mult mai ușor să refuzați decât dacă cel care vă cere ajutorul este un bun coleg.

Faceți un bilanț și notați toate situațiile în care vă este greu să spuneți „nu", chiar dacă ați dori acest lucru.

Lista dvs. de situații în care vă este greu să refuzați

Îmi este greu:

- să înapoiez angajatului un raport care nu este corespunzător;
- să refuz rugămintea de a face ore suplimentare.
- _____

Scanned with OKEN Scanner

- _____
- _____
- _____

Motivele dvs. de a spune „da“

Răspundeți pentru fiecare situație descrisă mai sus la întrebările următoare.

Ele vă vor ajuta să aflați mai mult despre motivele dvs. de a spune „da“, atunci când de fapt doriți să spuneți „nu“.

→ Ce avantaje voi avea dacă totuși spun „da“, deși mi-ar conveni să refuz?

→ Dar care sunt dezavantajele?

→ Ce s-ar întâmpla dacă, în această situație, aș spune „nu“?

→ Care ar fi rezultatul cel mai rău posibil?

→ Cât de realiste sunt temerile mele?

→ Într-o situație asemănătoare am spus vreodată „nu“? Și care a fost rezultatul?

→ Ce aș crede despre o altă persoană dacă ar spune „nu“ în această situație?

A spune „nu“: stabiliți o ierarhie personală a situațiilor

Cu siguranță ați observat că nu ați supus unui examen mai atent „motivul dvs.“ pentru care, într-o situație sau alta, sunteți incapabil de a spune „nu“. Transpuneți în practică constatarea făcută! Uitați-vă încă o dată la situațiile personale enumerate mai devreme. Dacă vă mai amintiți ceva, faceți completările de rigoare și, în final, stabiliți rangul fiecărei situații enumerate. Puneți un 1 în dreptul situației în care credeți că vă este cel mai ușor să spuneți „nu“.

Scanned with OKEN Scanner

Faceţi exerciţiul folosind situaţia cea mai uşoară. Succesul vă va da curaj şi încredere pentru temele următoare.

Pas cu pas spre succesul în a spune „nu"

Nu vă lăsaţi surprins

De cele mai multe ori, aprobările nedorite vă scapă spontan. Împotriviţi-vă privirii nerăbdătoare sau implo-ratoare a persoanei cu care vorbiţi. Protejaţi-vă împotriva unor asemenea luări prin surprindere, situaţii în care e bine să vă faceţi o regulă, de a nu răspunde imediat. Mai întâi reveniţi cu picioarele pe pământ, apoi răspundeţi. Dacă e posibil, gândiţi mai întâi singur şi în linişte.

Puteţi răspunde de exemplu:

- Nu pot să vă dau un răspuns deocamdată, trebuie să-mi verific mai întâi întâlnirile deja programate.

- Nu pot lua o hotărâre imediat, trebuie mai întâi să verific actele.

- Trebuie să mă consult mai întâi cu XY, am să vă sun într-o jumătate de oră.

- Rugămintea (propunerea) dvs. m-a luat prin surprindere, am nevoie de un timp de gândire pentru a putea decide.

Câştigaţi timp de gândire

În acest fel puteţi câştiga timp pentru a vă gândi ce răspuns doriţi, de fapt, să daţi. Dacă v-aţi hotărât pentru „nu", atunci faceţi următorul pas, pasul numărul doi.

Un refuz prietenesc atrage respectul

Dacă v-aţi hotărât să spuneţi „nu", atunci faceţi-o fără a da pe cineva peste cap sau a-l enerva. Pentru cei mai mulţi oameni nu este o problemă să accepte un „nu" bine întemeiat şi justificat. Din contră, veţi atrage respect atâta timp cât puteţi stabili unele limite.

Scanned with OKEN Scanner

Cum vor reacţiona cei din jurul dvs.

Nu vă lăsaţi descurajat

Nu vă aşteptaţi ca cei din jurul dvs. să întâmpine cu bucurie sau să aprecieze pozitiv noua dvs. capacitate de a spune „nu". Pentru colegii dvs. de muncă, această atitudine nu va fi deloc comodă. Daţi-le timp să se obişnuiască cu noua dvs. ipostază. Nu vă lăsaţi descurajat de reacţiile violente sau de accesele nervoase.

Încercaţi să discutaţi

Vorbiţi cu prietenii, colegii, şefii dvs., explicaţi-le – în momente de calm – ce v-aţi propus şi motivele pentru care acest lucru este important din punctul dvs. de vedere. Rugaţi-i să vă ajute, deoarece sunteţi conştient că începutul va fi greu.

Listă de control pentru a spune „nu"

■ Cum să formulaţi politicos un refuz

- ☐ Exersaţi acasă formulările care vă stau la dispoziţie.
- ☐ Rugaţi să vi se dea un timp de gândire atunci când nu sunteţi sigur, indiferent dacă doriţi să răspundeţi cu „da" sau „nu".
- ☐ Vorbiţi hotărât, dar prietenește.
- ☐ Spuneţi clar ce doriţi.
- ☐ Nu utilizaţi scuze sau minciuni de conjunctură.
- ☐ Explicaţi, dacă este posibil, de ce nu puteţi sau nu vreţi să faceţi anumite lucruri.
- ☐ Arătaţi înţelegere faţă de ceea ce auziţi, dar refuzaţi dacă nu doriţi să faceţi ceea ce vi se cere.

Scanned with OKEN Scanner

☐ Rugați partenerul să aibă înțelegere față de situația dvs.

☐ Dacă doriți, oferiți alternative.

☐ Dați celorlalți de înțeles că refuzul dvs. se referă numai la acea situație, și nu la persoană.

■ **Ce să evitați**

☐ Să spuneți „da" atunci când gândiți de fapt „nu" și să vă faceți prost treaba sau chiar să nu o duceți până la capăt.

☐ Să spuneți „da", iar apoi să vă plângeți în stânga și-n dreapta cât de mult se folosesc alții de dvs.

☐ Să fiți dur și neprietenos, indiferent dacă acceptați sau refuzați.

☐ Scuzele și minciunile de moment.

☐ Părerile de rău (regretele). Cugetați bine înainte de a refuza.

☐ Justificările. Este dreptul dvs. de a spune „nu".

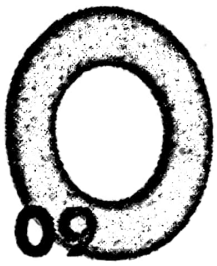
☐ Să vă lăsați impresionat de lingușiri.

☐ Să vă lăsați intimidat de agresiuni verbale.

☐ Să vă schimbați părerea dacă intervine un coleg deosebit de amabil.

☐ Să răspundeți capricios și ilogic (o dată să hotărâți într-un fel, altă dată în alt fel).

Scanned with OKEN Scanner



Cum puteţi economisi timp având obiectivele stabilite

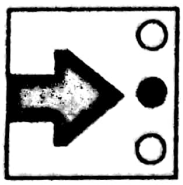
Formular pentru stabilirea obiectivelor –
pag. O 09/006

Cum vă consumaţi forţa pozitivă dată de obiective

Dezvoltaţi o strategie a obiectivelor –
pag. O 09/004

17 paşi pentru urmărirea obiectivului
Listă de control la pag. O 09/010

Scanned with OKEN Scanner



„E drept, câteodată trebuie să mai torni și apă în propriul tău vin,
pentru că viața de zi cu zi este plină de compromisuri.
Dar marele meu scop a fost clar.
Niciodată nu mi s-a părut că acest țel ar fi în pericol.
Nu putem fugi din calea propriilor noastre visuri."
„E adevărat!" încuviință Laurențiu (șef de birou, căsătorit, un copil), după ce ascultă pe CD melodia lui Robert Long cu aceste versuri: „În trecut aveam o mulțime de planuri și idealuri, aveam țeluri înalte. Și acum? Acum sunt doar nemulțumit". ●

De ce simțiți nevoia de a vă găsi obiective

Necesitatea de a vedea o perspectivă într-un obiectiv izvorăște din nemulțumire. Atâta timp cât sunteți mulțumit cu diversele probleme și situații cu care vă confruntați zilnic, nu veți mai căuta obiective noi, întrucât sunteți deja în urmărirea unora dintre ele. Cât de conștient sau inconștient faceți acest lucru?

Obiectivele vă eliberează energiile

Printr-o stabilire conștientă a unui obiectiv vă activați, absolut automat, energia rezervată succesului. Această forță interioară dată de motivație se pune în mișcare asemeni unui motor. Ea vă permite să faceți tot ce vă stă în putință, pentru a atinge ceea ce v-ați propus.

Cum vă stabiliți obiectivele

În general, puteți face o diferență între:
- obiectivele personale
- obiectivele profesionale.

Acestea vor putea fi din nou divizate în:
- obiective apropiate (realizabile pe termen scurt – cu bătaie scurtă);

Scanned with OKEN Scanner

- obiective intermediare (realizabile pe termen mediu – cu bătaie medie);
- obiective de durată (realizabile pe termen lung – cu bătaie lungă).

De la obiectivele pe termen lung la cele pe termen scurt

Obiectivele de durată au nevoie de obiective intermediare. Ca o busolă, ele vă indică direcţia corectă. Cu fiecare etapă corespunzând unui obiectiv intermediar vă apropiaţi de obiectivul pe termen lung, care – la rândul lui – devine, pe măsura realizărilor, un obiectiv pe termen scurt.

Pretindeţi cât mai mult de la dvs.

Alegeţi-vă un obiectiv care să vă provoace. Trebuie să existe un farmec în acel ţel, pentru ca dvs. să-i puteţi dărui toate capacităţile şi toate posibilităţile dvs. El trebuie să corespundă pretenţiilor dvs. Şi merită să fiţi pretenţioşi!

Cum vă formaţi un obiectiv?

Aveţi o idee, o viziune, o dorinţă, un vis. Viziunea dvs. ar putea însemna, de exemplu: „Îmi petrec tot timpul în aşa fel încât fiecare parte a personalităţii mele să îşi poată intra în drepturi. Rezultatele trebuie să însemne succes profesional şi o bună dispoziţie a corpului, spiritului şi sufletului". De aici puteţi deduce un obiectiv profesional şi unul personal.

De la viziune la fixarea obiectivului

Obiectivul profesional: „Într-un an voi face în aşa fel încât vânzările vor creşte cu 10%". Obiectivul privat: „Sâmbătă voi avea timp de prieteni şi de familie. După-amiaza de luni îmi va aparţine; o voi folosi numai pentru mine".

Rămâneţi realist!

Fixaţi-vă un obiectiv realist. O căsuţă în nori nu va fi niciodată realizabilă, cu toată implicarea dvs. în realizarea acestui lucru. Obiectivele de acest gen sunt frustrante şi demotivante.

Scanned with OKEN Scanner

Detaliaţi obiectivele fixate

Descrieţi-vă obiectivul cât se poate de clar! Pregătiţi-vă! Fiţi concret în fapte şi date! Iată încă un exemplu: „Începând de luna viitoare doresc să am mai mult timp pentru familie, prieteni, mai mult timp liber." Este acesta un obiectiv? Nu, aceasta este o dorinţă, un vis, o intenţie. După câteva săptămâni veţi spune din nou: „Doresc ca de luna viitoare...".

Formulaţi obiectivele astfel încât să fie îndeplinite următoarele criterii:

- clar, concret, calculabil;
- măsurabil, realizabil, motivant;
- finalizare hotărâtă.

Formularea va fi deci:
„Începând cu 1 februarie 2002 voi fi acasă în fiecare miercuri şi joi la ora 17.30 pentru a juca tenis cu Liviu".

Cum vă stabiliţi o strategie a obiectivelor

Începeţi prin alcătuirea unei liste a obiectivelor dvs. Încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări în legătură cu ţelurile stabilite:

Lista obiectivelor dvs.

- ➜ De ce este important pentru mine acest obiectiv?
- ➜ Ce câştigă clientul/furnizorul meu din asta?
- ➜ Ce câştig va avea societatea mea?
- ➜ Ce câştig au angajaţii mei din asta?
- ➜ Ce câştig în plan particular?
- ➜ Ce câştig eu din asta?
- ➜ Cui îi va dăuna acest obiectiv?
- ➜ Cui îi foloseşte acest obiectiv?

Scanned with OKEN Scanner

- obiective intermediare (realizabile pe termen mediu – cu bătaie medie);
- obiective de durată (realizabile pe termen lung – cu bătaie lungă).

De la obiectivele pe termen lung la cele pe termen scurt

Obiectivele de durată au nevoie de obiective intermediare. Ca o busolă, ele vă indică direcţia corectă. Cu fiecare etapă corespunzând unui obiectiv intermediar vă apropiaţi de obiectivul pe termen lung, care – la rândul lui – devine, pe măsura realizărilor, un obiectiv pe termen scurt.

Pretindeţi cât mai mult de la dvs.

Alegeţi-vă un obiectiv care să vă provoace. Trebuie să existe un farmec în acel ţel, pentru ca dvs. să-i puteţi dărui toate capacităţile şi toate posibilităţile dvs. El trebuie să corespundă pretenţiilor dvs. Şi merită să fiţi pretenţioşi!

Cum vă formaţi un obiectiv?

Aveţi o idee, o viziune, o dorinţă, un vis. Viziunea dvs. ar putea însemna, de exemplu: „Îmi petrec tot timpul în aşa fel încât fiecare parte a personalităţii mele să îşi poată intra în drepturi. Rezultatele trebuie să însemne succes profesional şi o bună dispoziţie a corpului, spiritului şi sufletului". De aici puteţi deduce un obiectiv profesional şi unul personal.

De la viziune la fixarea obiectivului

Obiectivul profesional: „Într-un an voi face în aşa fel încât vânzările vor creşte cu 10%". Obiectivul privat: „Sâmbătă voi avea timp de prieteni şi de familie. După-amiaza de luni îmi va aparţine; o voi folosi numai pentru mine".

Rămâneţi realist!

Fixaţi-vă un obiectiv realist. O căsuţă în nori nu va fi niciodată realizabilă, cu toată implicarea dvs. în realizarea acestui lucru. Obiectivele de acest gen sunt frustrante şi demotivante.

Scanned with OKEN Scanner

Detaliaţi obiectivele fixate

Descrieţi-vă obiectivul cât se poate de clar! Pregătiţi-vă! Fiţi concret în fapte şi date! Iată încă un exemplu: „Începând de luna viitoare doresc să am mai mult timp pentru familie, prieteni, mai mult timp liber." Este acesta un obiectiv? Nu, aceasta este o dorinţă, un vis, o intenţie. După câteva săptămâni veţi spune din nou: „Doresc ca de luna viitoare...".

Formulaţi obiectivele astfel încât să fie îndeplinite următoarele criterii:

- clar, concret, calculabil;
- măsurabil, realizabil, motivant;
- finalizare hotărâtă.

Formularea va fi deci:
„Începând cu 1 iulie 2000 voi fi acasă în fiecare miercuri şi joi la ora 17.30 pentru a juca tenis cu Liviu".

Cum vă stabiliţi o strategie a obiectivelor

Începeţi prin alcătuirea unei liste a obiectivelor dvs. Încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări în legătură cu ţelurile stabilite:

Lista obiectivelor dvs.

- ➜ De ce este important pentru mine acest obiectiv?
- ➜ Ce câştigă clientul/furnizorul meu din asta?
- ➜ Ce câştig va avea societatea mea?
- ➜ Ce câştig au angajaţii mei din asta?
- ➜ Ce câştig în plan particular?
- ➜ Ce câştig eu din asta?
- ➜ Cui îi va dăuna acest obiectiv?
- ➜ Cui îi foloseşte acest obiectiv?

Scanned with OKEN Scanner

Cum vă hotărâți asupra unui obiectiv

Formulați-vă obiective intermediare

Alegeți-vă cel mai important obiectiv și formulați-vă obiectivele intermediare.

Se impune ca fiecare obiectiv intermediar să fie stabilit. Când și ce trebuie făcut? Stabiliți prioritățile. Luați în evidență toate sarcinile care apar (treceți-le în planificarea zilnică sau săptămânală).

Formulați-vă în scris strategia

Fie că lucrați singur, fie că lucrați în grup, ar trebui să dați o definiție a obiectivului și să vă stabiliți strategia în scris. Discutați cu cei implicați și dați fiecărei persoane o copie.

Cum vă stimulați angajmentele

Acest lucru vă trezește responsabilitățile și vă stimulează dispoziția de angajare într-o acțiune. Stabiliți împreună cu ceilalți prioritățile și responsabilitățile, așa încât fiecare persoană să fie pregătită să lucreze urmărind un anumit țel.

Scanned with OKEN Scanner

Formular pentru stabilirea obiectivului

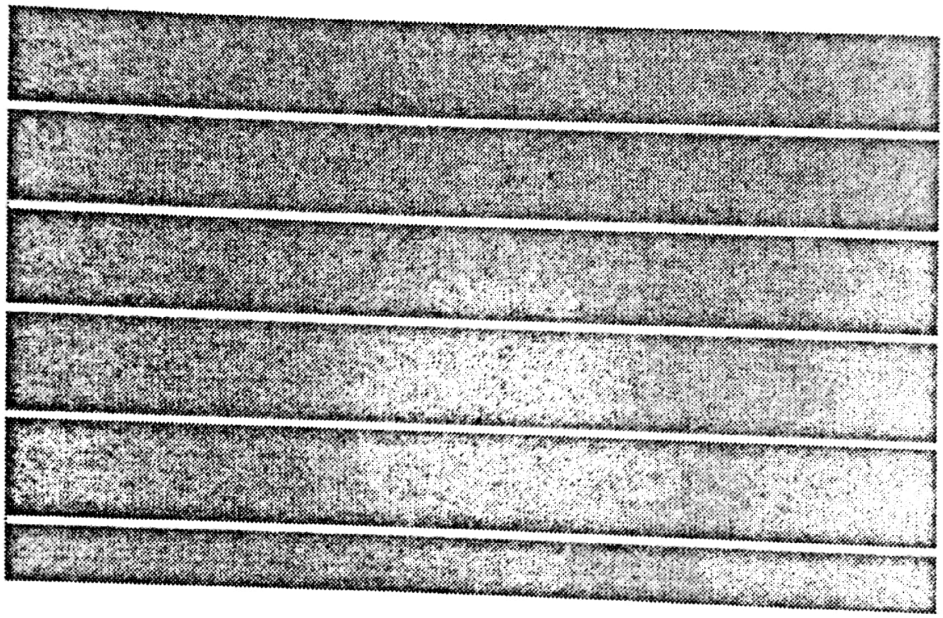
Obiectiv:	
Obiective intermediare:	Priorități:
Ce este de făcut?	
Cine trebuie să acționeze?	
Până când?	
Rezultat:	
Analiza punctelor tari/slabe	
Modificările care trebuie făcute pentru viitor	
Cum decurge controlul?	

Scanned with OKEN Scanner

Aveţi încredere în puterea imaginaţiei dvs.

Lăsaţi să se desfăşoare în faţa ochilor dvs. imaginea obiectivului pe care vi l-aţi propus. Forţa imaginaţiei vă va sprijini în atingerea scopului! Încercaţi să întocmiţi o schiţă, un desen care să simbolizeze ţelul propus.

Un exemplu: V-aţi propus să nu mai amânaţi luarea nici unei decizii, pentru că amânarea v-ar îngreuna munca la birou. Cum vă simţiţi având această imagine? Care este imaginea pe care v-o stârneşte această dorinţă? Ce exemple personale vă revin în minte în acele momente?



Cercetaţi-vă motivele scăderii interesului

Cu siguranţă, cunoaşteţi situaţii în care, după o vreme, anumite activităţi nu vi se mai par la fel de importante ca la început. Pe măsura trecerii timpului, interesul dvs. a scăzut. Tot aşa vi s-ar putea întâmpla şi cu năzuinţa către un obiectiv. Aici este neapărat nevoie de o atenţie sporită. Căutaţi motivele pentru care v-a scăzut interesul. Constataţi dacă aceste motive sunt personale (subiective) sau ţin de cauze exterioare, cum ar fi o anumită conjunctură.

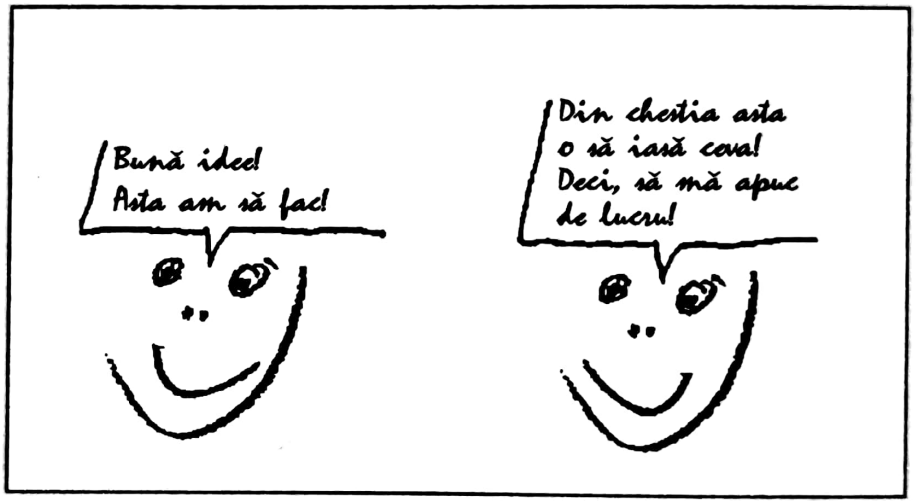
Scanned with OKEN Scanner

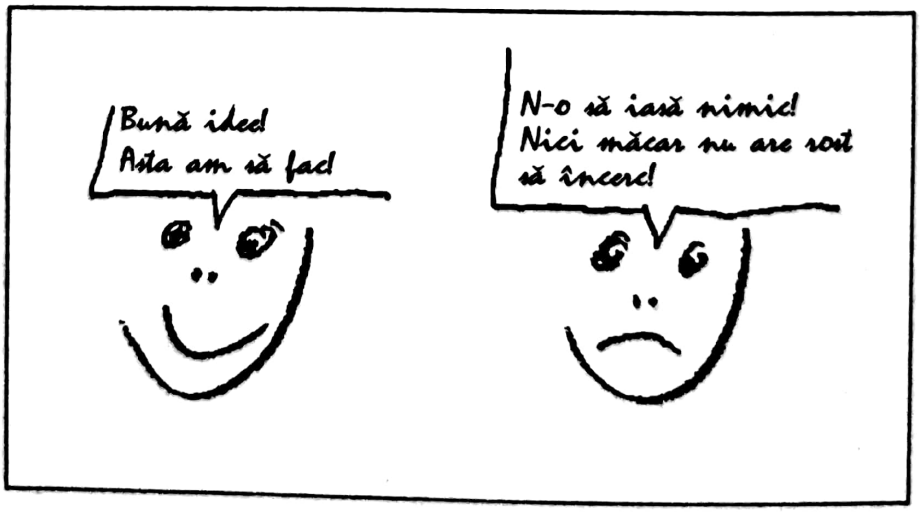
Folosiți șansa reorientării

Există situații în care sunteți nevoit să vă schimbați comportamentul, atitudinea. Astfel, vi se poate întâmpla, de exemplu, să vă reorientați sau să vă dispară interesul, datorită scăderii puterii de rezistență. Marea dvs. datorie este să depistați aceste situații. Dacă sunteți convins că orice experiență nouă presupune și o nouă șansă pentru dvs., atunci vă va fi mai ușor să urmați căi noi. De aceea, fiți curajos! Numai dvs. personal hotărâți direcția în care se desfășoară evenimentele: să luptați în continuare sau să renunțați.

Puterea pozitivă dată de obiective

Puterea pozitivă dată de obiective





Scanned with OKEN Scanner

Aceste exemple arată foarte clar ce efecte are asupra dvs. atitudinea pozitivă, respectiv negativă, chiar înainte de a începe să realizaţi ceea ce v-aţi propus.

Stabiliţi cursul

Fiţi mereu conştient că nu trebuie să renunţaţi niciodată la „funcţia de control", atunci când este vorba de obiectivele dvs. Ţineţi situaţia sub control! Aceasta înseamnă să rămâneţi activ în orice împrejurare. În caz contrar, se poate uşor întâmpla să nu mai puteţi urmări ţelul propus. Dacă în realizarea obiectivului sunt implicate mai multe persoane, pierderea controlului din partea dvs. va avea efect şi asupra acestora.

Economisiţi timp prin stabilirea concretă a obiectivului

Obiectivele sunt acelea care hotărăsc asupra timpului dvs. Dacă vă concentraţi atenţia şi timpul asupra urmăririi ţelului, veţi economisi timp.

Un exemplu: Planificaţi o vizită la o expoziţie. Obiectivul dvs.: vreţi să vă întâlniţi cu toţi expozanţii în decursul unei singure zile. Deci, vă anunţaţi din timp la fiecare expozant. Vă orientaţi după planul expoziţiei şi găsiţi fără prea mare efort standurile căutate. Rezultatul: aţi structurat bine ziua şi prin aceasta v-aţi atins obiectivul.

Stabiliţi priorităţi

Acest exemplu arată şi legătura strânsă care există între obiective şi priorităţi. Vi se cere să hotărâţi care este cel mai important obiectiv pentru dvs. Aceasta vă pune în faţa a ceea ce este urgent şi a ceea ce este important.

Atenţie la urgenţe şi la lucrurile importante

Astfel, o urgenţă poate fi confirmarea unei întâlniri. Importanţa constă în livrarea mărfii la un termen-limită. Dacă astăzi nu acceptaţi întâlnirea, livrarea se va amâna un timp.

Scanned with OKEN Scanner

Cum vă puteți automotiva

Dacă vă cunoașteți obiectivele, dacă știți să faceți un plan prin care să ajungeți la acele ținte și știți ce presupun toate acestea, cu siguranță munca dvs. va fi în curând răsplătită.

Lista de control care urmează va ușura realizarea obiectivelor propuse:

17 pași pentru urmărirea obiectivului

- ☐ 1. Aveți o idee.
- ☐ 2. Simțiți plăcerea și dorința de a transpune în practică această idee.
- ☐ 3. Alegeți mai multe idei drept obiective, iar apoi le excludeți pe cele contradictorii.
- ☐ 4. Vă hotărâți asupra obiectivelor de aceeași valoare care se apropie de viziunea dvs.
- ☐ 5. Sunteți activ și vă stimulați.
- ☐ 6. Vă analizați obiectivele. Trebuie să fie niște obiective realizabile.
- ☐ 7. Vă formulați obiectivele cât se poate de clar și de concret.
- ☐ 8. Stabiliți obiectivele intermediare.
- ☐ 9. Stabiliți termene: pe durată scurtă, mijlocie, lungă.

Scanned with OKEN Scanner

☐ 10. Vă formați o imagine care să reprezinte obiectivul în deplinătatea lui.

☐ 11. Transpuneți pe hârtie această imagine, printr-un grafic sau un desen.

☐ 12. Vă actualizați zilnic obiectivul.

☐ 13. Vă măriți interesul și entuziasmul pentru atingerea acestui obiectiv.

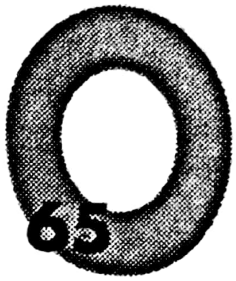
☐ 14. Faceți o notiță intitulată „acțiuni pentru atingerea obiectivului" pe care o păstrați, împreună cu desenul/graficul realizat, într-o mapă pe care o folosiți zilnic, așa încât o puteți citi și actualiza oricând.

☐ 15. O notare în calendarul zilnic vă poate sprijini în această acțiune.

☐ 16. Dați zilnic prioritate atingerii obiectivului.

☐ 17. Vă pregătiți un carnețel pentru a nota sugestii și impulsuri care vin în completarea obiectivului propus. Una dintre aceste sugestii, „luată în serios", poate fi scânteia pentru o idee „strălucită".

Scanned with OKEN Scanner



Secrete de organizare de la Biroul Oval – pag. O 65/002

„Remedii“ pentru concediul secretarei – pag. O 65/003

Economie importantă de timp pentru luna august – pag. O 65/004

Când e permis să aveţi un birou dezordonat? – pag. O 65/006

Delegaţi eficient – pag. O 65/007

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Secrete de organizare de la Biroul Oval

Organizare de tip american

Pentru a vă crea un echilibru între productivitate şi viaţa personală, iată câteva secrete de la Biroul Oval:

- **Limitaţi-vă ziua de lucru.** Preşedintele Bush sosea de obicei la birou la ora 7:15 şi pleca la 18:00. În timpul acesta, lua şi pauze: de curând le-a spus ziariştilor că mergea să „tragă un pui de somn".

- **Fiţi punctual.** Bush impunea o disciplină a timpului atât de strânsă încât şeful Cabinetului termina totdeauna şedinţele fix la 7:58. Astfel se asigura că ajungea la timp la conferinţa de presă a preşedintelui, care începea la 8 fix.

- **Viaţa merge înainte.** Consilierul prezidenţial a spus că Bush „a precizat clar că vei fi apreciat după rezultate, nu dacă lumina din biroul tău e aprinsă la ora 22 sau 23." Prin urmare, ea nu a ezitat să-i spună preşedintelui că n-a ajuns la o întâlnire deoarece a trebuit să-şi ducă fiul la grădiniţă.

Preşedintele Bush crede că o zi de lucru scurtă, eficientă înseamnă un management practic. Funcţionează? Va dura? Timpul va spune.

Câştigaţi zilnic o oră în plus

Folosiţi aceste trucuri pentru a câştiga o oră zilnic:

Un plus de timp

1. **Scurtaţi drumul hârtiilor.** Aruncaţi imediat orice e-mail sau carte de credit considerate vechi şi hârtiile nesemnificative. Aceasta vă poate economisi 15 minute din timpul de accesare a *inbox*-ului.

2. **Verificaţi-vă e-mail-ul doar de două ori pe zi.** E

Scanned with OKEN Scanner

mai eficient să verificaţi şi să răspundeţi la e-mail-urile sosite de câteva ori pe zi decât să vă monitorizaţi constant mesajele.

3. **Combinaţi sarcinile mărunte.** Păstraţi o listă a punctelor de discutat cu un client, pentru următoarea dată când sună. Adunaţi câteva subiecte de discuţie înainte să-l pasaţi unui coleg cu care să vorbească.

4. **Dormiţi bine noaptea.** Dacă sunteţi obosit, sarcinile vă pot lua de două ori mai mult timp. După un somn de cel puţin opt ore, s-ar putea ca psihic să vă simţiţi pentru prima dată activ după câteva luni... şi capabil să lucraţi surprinzător de eficient.

„Remedii" pentru concediul secretarei

Când secretara este în concediu

Pentru a vă fi mai uşor atunci când asistenta pleacă în concediu, cereţi-i să pregătească o „fişă fierbinte" pentru înlocuitoarea ei temporară. Aceasta ar trebui să cuprindă următoarele:

- **Telefoanele de protocol.** Doriţi ca înlocuitoarea să preia apelurile dvs. sau preferaţi să folosiţi serviciul *voice mail*? Lista cu VIP-urile care vor suna: şeful, clienţii actuali, soţia/soţul şi copiii.

Pont: Folosiţi ortografia fonetică pentru a evita pronunţia greşită a numelor dificile, în cazul partenerilor străini.

- **Calendarul detaliat.** Ar trebui ca cea care o înlocuieşte pe asistentă să aibă acces la calendarul dvs. pentru a vă programa întâlnirile ad-hoc. Ştie unde să vă găsească dacă vă sună un personaj important?

- **Rutina zilnică/săptămânală.** Unde găseşte modelele

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

pentru rapoartele obişnuite? Păstraţi un orar al întâlnirilor săptămânale obişnuite? Cine udă florile? Ce alte lucruri mărunte mai trebuie să ştie?

- **Informaţiile generale.** Unde se află faxul? Copiatorul? Are nevoie de un cod sau o parolă? Unde găseşte fonduri? Dacă se defectează computerul sau se blochează sertarul cu dosare, unde poate să ceară ajutor?

Strategia 1 minut

Motivaţi-vă angajaţii mai timizi să contribuie la discuţiile de grup. *Iată cum*: la sfârşitul întâlnirii, cereţi participanţilor să vă trimită un memo sau un e-mail cu părerile lor despre întâlnire sau discuţii. Probabil veţi primi nişte propuneri foarte utile de la persoane mai tăcute, care altfel nu reacţionează în public.

Patru soluţii pentru rezolvarea problemelor

Rezolvarea problemelor

1. **Dosarele supraîncărcate.** Când deschideţi un dosar – indiferent din ce motiv – aruncaţi trei lucruri vechi.

2. **Etichete transparente pentru dosare.** Asiguraţi-vă că primele cuvinte de pe etichetă identifică dosarul. De exemplu, „Catalog pentru idei noi" poate induce uşor în eroare sau poate fi greu de găsit mai târziu. *Mai clar:* „Idei de catalogat – Noutăţi".

3. **Mai multe dosare.** Un articol despre restaurantele din Bucureşti ar putea să treacă la „Bucureşti", „restaurante" sau „călătorii". Puneţi articolul într-unul din fişiere şi adăugaţi o notiţă-referinţă în celelalte două.

Scanned with OKEN Scanner

4. **Dosare separate.** Dacă sunt mai multe dosare asemănătoare, creaţi subdiviziuni.

O regulă bună: dacă aveţi mai mult de 10 dosare într-o categorie – de exemplu, o persoană care se ocupă cu proprietăţi imobiliare ar putea avea dosare de marketing, construcţii şi reglementări guvernamentale pentru un singur proiect – e logic să le grupaţi într-o singură categorie.

Economie importantă de timp pentru luna august

Sfaturi pentru luna august

- **Pentru toate întâlnirile din august, puneţi-vă întrebarea:** „Este necesară această întâlnire?". Puteţi obţine aceleaşi rezultate prin memo, telefon, e-mail sau fax?
- **Renunţaţi la condusul maşinii:** Lăsaţi-vă maşina acasă şi faceţi naveta la serviciu cu metroul sau cu autobuzul. Mai puţin trafic aglomerat vă va oferi mai mult timp la serviciu zilnic... şi vă veţi cruţa nervii.
- **Când colegii vorbăreţi vin să stea la discuţii,** ridicaţi-vă şi conduceţi-i către uşă – ca şi cum vă pregăteaţi să ieşiţi din birou – mulţumindu-le pentru informaţii.
- **Pont pentru doamne:** Alegeţi-vă hainele cu care „călătoriţi" cel mai bine şi aşezaţi-le într-un loc special în dulap. La următoarea călătorie de afaceri le veţi găsi imediat şi veţi avea nevoie doar de câteva minute să le împachetaţi.

Ponturi de acţiune pentru luna august

- **Creaţi-vă o provocare** pentru a scăpa de 5% până la 10% din lucrurile cele mai costisitoare din bugetul anului trecut.
- **Identificaţi cinci sarcini mărunte** pe care ar fi trebuit să le delegaţi.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- **Reduceţi cheltuielile cu călătoriile** trecându-le în revistă pe cele din ultimele trei luni: atât pe ale dvs., cât şi pe ale angajaţilor. Încercaţi să faceţi economii. Aţi putea să mergeţi la biroul din X (localitatea) doar o dată la 4 luni. Unele întâlniri ar putea fi înlocuite cu o teleconferinţă?

Daţi-i firmei o imagine proaspătă pentru sezonul viitor

Imaginea proaspătă a firmei

- **Aranjaţi-vă biroul** cerându-le angajaţilor să arunce notiţele învechite, afişele, cutiile cu dosare şi alte resturi din spaţiul de lucru.
- **Peisajul din zona aşteptării/parcării pare pustiu?** Ce-ar fi să puneţi nişte plante pe hol, să restauraţi zugrăveala sau mobilierul din sala de aşteptare? Programaţi-vă un proiect de „renovare" de vară pentru toate zonele publice.

Când e permis să aveţi un birou dezordonat?

„Dezordine organizată"

Dezordinea de pe birou nu e întotdeauna un lucru rău. Linda Marsden – director de publicitate din Philadelphia – este foarte organizată, dar biroul său încă mai este încărcat cu dosare, note şi rapoarte – imaginea clasică a unui birou dezorganizat. Cum e posibil?

Linda explică: „Eu sunt o persoană vizuală. Dacă un lucru se află în faţa mea, mă ocup de el. Dacă nu, acesta nu există".

Deci „dezordinea organizată" există. Dar cum vă daţi seama care e diferenţa dintre dezordinea organizată a Lindei şi lipsa de organizare? Esenţialul este că Linda ar putea să descrie exact ce se află în fiecare teanc şi cum va fi rezolvat fiecare lucru. Ea are controlul situaţiei.

Scanned with OKEN Scanner

Aşadar, dacă biroul dvs. este dezordonat, aflaţi dacă este vorba de „dezordine ordonată" punându-vă aceste patru întrebări în legătură cu fiecare lucru sau morman de hârtii de pe birou:

1. Pot descrie într-o frază ce cuprinde?
2. Cum intenţionez să rezolv?
3. Când mă voi ocupa de acest lucru?
4. Ştiu care va fi rezultatul final (arunc, rezolv, continuu sau înregistrez)?

Dacă puteţi răspunde la aceste întrebări pentru fiecare lucru în parte, atunci dezordinea dvs. este una organizată... şi lucrează **pentru**, nu **împotriva** dvs.

Când ordinea nu contează

Mulţi manageri care au principiul „biroului-lună" urăsc să vadă dezordine pe birourile angajaţilor. Ei asociază acest lucru cu lipsa de organizare. Dar angajaţii cu orientare vizuală – ceea ce nu e la vedere le iese din minte – sunt mult mai predispuşi să fie dezorganizaţi dacă sunt obligaţi să-şi aranjeze lucrurile.

Sugestie: Treceţi angajaţii dezordonaţi prin lista cu cele patru întrebări. Dacă pot arăta că au totul sub control, atunci lăsaţi-i să aibă stilul lor de organizare.

Dar dacă dezordinea denotă dezorganizare, oferiţi-le instruire sau câteva reguli elementare de organizare.

Delegaţi eficient

Delegarea eficientă

Terrie Williams, fondatorul unei agenţii de PR din New York, se confruntă cu o situaţie des întâlnită: cum să stimuleze energia, creativitatea şi imaginaţia tinerilor angajaţi odată cu introducerea disciplinei, esenţială productivităţii.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Williams foloseşte metoda celor trei puncte-cheie prin tehnica repetiţiei:

1. **Gândiţi-vă întâi la client.** „Când aţi creat o poveste (despre un client), luaţi ziarul seara şi expediaţi-l clientului imediat.

Fiţi conştient de toate amabilităţile pe care clienţii le merită şi le aşteaptă. Întotdeauna gândiţi-vă cum vă puteţi trata cel mai bine clienţii."

2. **Citiţi 3-4 ziare zilnic.** Căutaţi articole care au legătură cu clienţii dvs.

Un angajat i-a spus lui Terrie: „Eram capabil să-i redau reporterului povestea clientului pentru că văzusem ceva asemănător alaltăieri".

3. **Învăţaţi manierele elementare.** Williams a aflat că mulţi angajaţi tineri, deşi nu sunt niciodată nepoliticoşi în mod deliberat, nu cunosc regulile elementare de etichetă.

Deseori tinerii angajaţi au nevoie de instruire – cum ar fi de pildă să mulţumească fiecăruia în parte la o întâlnire cu un client sau să-şi închidă telefoanele mobile în timpul întâlnirilor.

Scanned with OKEN Scanner

Perfecţionismul vă fură din timpul dvs. preţios

Cum puteţi deosebi perfecţionismul de perfecţiune?

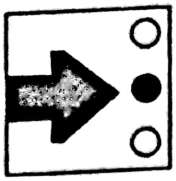
Trucuri pentru a evita cele 8 mari capcane ale perfecţionismului

Ce puteţi face când vă simţiţi răspunzător pentru tot ceea ce se întâmplă

Listă de control: Cum combatem perfecţionismul – la pag. P 17/008

Sunteţi afectat de perfecţionism? Test la pag. P 17/004

Scanned with OKEN Scanner



Este ora 8:30. Șeful de departament Felix M. trebuie să redacteze pe computer o invitație pentru un client căruia dorește să-i prezinte un nou produs. După zece minute și-a formulat toate punctele importante. Acum nu-i rămâne decât să dea un ultim aranjament invitației.

Până la ora 9:15 studiază formulările, restructurează diferite fraze. Încetul cu încetul dlui Felix M. îi piere răbdarea și devine din ce în ce mai nervos. La 9:30 are o întâlnire, iar presiunea timpului devine insuportabilă. Teama că invitația ar putea să aibă efecte defavorabile asupra clientului începe să-l macine. La ultima recitire i se pare că data ar arăta mai bine în colțul drept. Mai reflectează și o mută la loc în colțul stâng. Acum i se pare că data e așezată ba prea sus, ba prea jos...

Încă nemulțumit de scrisoare, Felix M. își întâmpină angajații care urmau să ia parte la întâlnire, dar care apar cu șapte minute mai târziu față de ora stabilită. În loc să înceapă imediat discuția, le ține o „predică" despre punctualitate și planificarea timpului. Iar asta costă din nou timp. Și, pentru că dorește să asiste personal la repararea unei mașini defecte, îi dă o altă însărcinare maistrului calificat în această operațiune de supraveghere. E clar că va trebui să-și replanifice munca din acea zi. ●

Perfecționismul – o capcană cronofagă

Sunt lucruri pe care dl M. le consideră importante și despre care crede că trebuie să fie lucrate perfect. În realitate, el este o victimă a perfecționismului. Acordă prea mult timp rezolvării unei probleme simple, pierde vremea cu detalii care nu vor influența, de fapt, succesul sau insuccesul acțiunii, ca în cazul invitației. Și cu neîncrederea lui în calitatea supravegherii reparațiilor la mașina defectă își dă peste cap tot programul acelei zile.

Scanned with OKEN Scanner

Puteţi deosebi perfecţionismul de perfecţiune astfel:

Perfecţionism	Perfecţiune
Punctualitate la secundă	Punctualitate
Ordine exagerată, ore întregi petrecute cu aranjarea meticuloasă a lucrurilor	Ordine de ansamblu; utilizarea unor sisteme de ordonare diminuează timpul de căutare
Conştiinţă exagerată care-şi creează datorii chiar şi acolo unde nu e cazul	Conştiinţa datoriei
Atenţia excesivă acordată evitării greşelilor conduce la un consum mare de timp chiar şi pentru cele mai mici detalii	Consum planificat de timp; concentrare pe rezolvarea aspectelor esenţiale
Greşelile proprii se mușamalizează, greşelile altora sunt amendate sever	Greşelile sunt recunoscute şi corectate după posibilităţi
Suprasolicitare şi presiunea timpului datorită ţintirii unor obiective prea înalte	Timp măsurat pentru scopuri care se pot întrevedea
Repetarea inutilă sau verificarea unor acţiuni deja încheiate	Timp stabilit pentru fiecare etapă şi consecvenţă în rezolvarea pas cu pas a problemelor
Problemele sunt rezolvate mai ales personal, refuzând delegarea de sarcini	Muncă în echipă; receptivitate la sfaturile sau observaţiile altora

Scanned with OKEN Scanner

Autotest: Sunteţi afectat de perfecţionism?

Cum credeţi că veţi reacţiona în următoarele situaţii?

■ Situaţia 1: Planificarea dvs. pare a deveni irealizabilă în urma unei întâmplări neprevăzute.

☐ A) O modificare a planului meu nu se poate face chiar aşa de repede. Am nevoie de un nou plan.

☐ B) Sunt cam nesigur fără un plan nou, dar încerc să mă adaptez rapid noii situaţii.

☐ C) Am suficiente „spaţii" în program pentru a mă simţi sigur, chiar dacă improvizez atunci când intervin modificări. Aşa după cum am putut observa, modificările au şi părţile lor bune.

■ Situaţia 2: Aţi pregătit o discuţie, iar partenerii de dialog întârzie mai mult de cinci minute.

☐ A) Eu sunt foarte punctual şi aştept acelaşi lucru de la ceilalţi. Lipsa de punctualitate mă scoate din sărite.

☐ B) Mă enervează pierderea de timp, dar înţeleg motivele.

☐ C) Mi se poate întâmpla şi mie să întârzii, iar pentru a-mi folosi în mod util timpul, în astfel de situaţii am întotdeauna în mapă ceva de citit, de exemplu articole decupate sau copii din reviste.

■ Situaţia 3: Aţi primit o lucrare pe care o puteţi termina în 14 zile.

☐ A) În primele 10 zile rezolv cu meticulozitate aproximativ jumătate din lucrare, aşa că pentru ultima parte a acesteia va trebui să-mi sacrific timpul meu liber.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

☐ B) Termin lucrarea la timp, dar am senzaţia că n-am făcut tot ceea ce puteam face. Ar fi ieşit mai bine dacă aş fi avut ceva mai mult timp!

☐ C) Răspund sarcinii conştiincios, corespunzător cerinţelor şi în termenul solicitat.

■ Situaţia 4: Primiţi o lucrare care trebuie terminată în aceeaşi zi. În timpul programului normal de lucru, ea nu poate fi realizată decât cu ajutorul angajaţilor dvs.

☐ A) În acest sens, este clară încrederea care se poate avea în subordonaţi: rare sunt situaţiile în care răspund cerinţelor şi standardelor mele. Ceea ce fac eu va fi 100% corect. Faptul că va trebui să lucrez mai mult este desigur de luat în calcul.

☐ B) Aştept de la colaboratorii mei să aibă conştiinţa datoriei. Nu predau altuia cu plăcere sarcini pretenţioase. Controlez munca prestată de ceilalţi, chiar dacă acest lucru mă costă timp.

☐ C) Mă pot bizui pe angajaţii mei pentru că am personal calificaţ. Problemele-cheie îmi întăresc părerea asu pra calificării personalului meu.

Evaluare

Evaluarea răspunsurilor dvs.

Răspunsurile A sunt preponderente:

Sunteţi robul perfecţionismului. Verificaţi-vă timp de o zi şi comportaţi-vă cu mai mult sânge rece. Veţi vedea că testul vă poate ajuta să recunoaşteţi capcanele perfecţionismului şi să vă ghidaţi pentru a le evita.

RENTROP & STRATON

Aţi ales mai multe răspunsuri B:
Trecerile de la o stare la alta sunt la dvs. curente. Nu vă puteţi opune uneori tendinţei perfecţionismului. Testul vă învaţă să recunoaşteţi la timp capcanele perfecţionismului.

Sunt preponderente răspunsurile C:
Nu sunteţi dominat de perfecţionism. Folosiţi testul pentru întărirea atitudinii dvs.

Trucuri pentru a evita cele 8 mari capcane ale perfecţionismului

- Capcana 1: Sunteţi adeptul unei ordini excesive

Păstraţi măsura

Dacă aveţi tendinţa de a vă face curăţenie foarte des pe birou, întrebaţi-vă dacă acest lucru este cu adevărat necesar. Fixaţi-vă pentru acest gen de activitate un timp, de exemplu 10 minute, şi respectaţi această măsură. Probabil vi se va părea ceva mai greu la început, dar permiteţi-vă puţină dezordine!

- Capcana 2: Planificaţi fiecare detaliu

Programaţi-vă timpul mai lejer

Planificarea este bună şi necesară. Lăsaţi-vă însă pauze, aşa încât să puteţi reacţiona în cazul unor modificări de program.

- Capcana 3: Sunteţi extrem de punctual

Nu daţi o importanţă exagerată pierderilor de timp

Trataţi cu mai multă obiectivitate pierderea timpului datorată nepunctualităţii angajaţilor sau chiar a partenerilor dvs. de afaceri. Dacă, de exemplu, este vorba doar de cinci minute de întârziere, nu merită să vorbiţi despre aceasta alte zece minute. Treceţi mai repede la subiectul propus.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

- **Capcana 4: Vă simţiţi dator să controlaţi totul**

Delegaţi o parte din sarcini

Trebuie să preluaţi toate muncile importante din unitatea dvs. doar pentru că altcineva „nu este în măsură"? Testaţi capacităţile şi competenţele angajaţilor dvs. Schimbaţi angajaţii, după caz, sau ajutaţi-i să înveţe şi daţi-le sarcini auxiliare. Dacă dvs. credeţi că trebuie să cunoaşteţi fiecare cui din casă pentru că nu se poate avea încredere în nimeni, şi dacă vi se pare că numai dvs. puteţi bate acel cui perfect, ultima concluzie este aceea că veţi face toată munca posibilă doar dvs.!
Verificaţi şi lăudaţi-vă angajaţii; bazaţi-vă pe puterea lor de înţelegere, pe competenţa şi creativitatea lor. La urma urmei, dvs. sunteţi cel care a făcut angajările.

- **Capcana 5: Nu vreţi să vă recunoaşteţi greşelile**

Acceptaţi faptul că puteţi greşi

Unde se lucrează se şi greşeşte. Recunoaşteţi propriile greşeli cu voce tare, dacă este necesar, şi reacţionaţi potrivit la greşelile celorlalţi. Desigur, aveţi dreptul să vă aşteptaţi ca greşelile să se corecteze, să se îndrepte, ca serviciul prestat să se îmbunătăţească. Supărarea continuă nu poate corecta, totuşi, o situaţie. Dimpotrivă, aceasta vă va „paraliza" energia şi va demotiva angajaţii.

- **Capcana 6: Faceţi mai mult decât vi se cere**

Nu faceţi mai mult decât e necesar

Prestaţi numai sarcinile care v-au fost încredinţate cu adevărat. În 20% din timpul pus la dispoziţie realizaţi 80% din lucrarea primită. Dacă aveţi nevoie de mai mult timp, atunci rezultatul devine perfecţionist, chiar dacă în nici o situaţie timpul nu e de risipit. Opriţi-vă la „bine"!

- **Capcana 7: Aţi uitat să vă bucuraţi**

Nu exageraţi cu autocritica

Poate aparţineţi acelei categorii de oameni care trăiesc într-o tensiune continuă. Sunteţi deosebit de autocritic şi

din această cauză vă simţiţi de multe ori stresat, iar viaţa vă bucură prea puţin. Învăţaţi să mai şi râdeţi, chiar şi de propriile slăbiciuni sau gafe.

- Capcana 8: Consideraţi perfecţionismul o calitate a dvs.

Împotriviţi-vă pefecţionismului

Este chiar cazul contrar: perfecţionismul este o slăbiciune. Dacă vreţi într-adevăr să vă dovediţi puternic, atunci împotriviţi-vă perfecţionismului şi efectelor sale negative, precum pierderea de timp, nemulţumirea şi primejduirea sănătăţii dvs.

Ce vă poate costa perfecţionismul

Dintr-un anumit punct de vedere, timpul şi costurile sunt într-o relaţie comensurabilă cu rezultatul. Dar dacă aveţi nevoie de o jumătate de zi pentru întocmirea unui scurt protocol, asta nu înseamnă că rezultatul muncii dvs. ar avea valoarea unei jumătăţi de zile.

Perfecţionistul trăieşte într-un continuu disconfort psihic.

Datorită convingerii (iluzorii) că nimeni nu poate rezolva lucrurile atât de bine ca el, are tendinţa de a-şi asuma o mulţime de sarcini, înglodându-se în ele. Acest sentiment exagerat al datoriei este primejdios pentru un conducător: mai devreme sau mai târziu, el va claca.

Listă de control – Cum combatem perfecţionismul

■ Situaţii cărora va trebui să le acordaţi o atenţie deosebită:

☐ Reacţionaţi ponderat la nepunctualitate

☐ Calm – nu exageraţi cu autocritica

Scanned with OKEN Scanner

- ☐ Apreciaţi corect situaţiile, nu exageraţi cu planificări detaliate
- ☐ Inseraţi „ferestre" în programul dvs.
- ☐ Verificaţi activitatea subalternilor şi delegaţi sarcini
- ☐ Aveţi încredere în competenţele angajaţilor
- ☐ Comportamentul dvs. faţă de greşelile altora să nu distoneze cu atitudinea faţă de propriile greşeli
- ☐ Fiţi tolerant în abordarea presupuselor slăbiciuni ale celorlalţi
- ☐ Găsiţi-vă timp şi pentru lucruri care v-ar face plăcere, fie ele profesionale sau particulare
- ☐ Stabiliţi termene scadente pentru diferitele lucrări pe care le aveţi planificate
- ☐ Nu reluaţi continuu prelucrarea detaliilor
- ☐ Gândiţi-vă la principiul 20/80
- ☐ Calitate da – perfecţionism nu

Scanned with OKEN Scanner

P 21

Coşul cu problemele săptămânii – un mijloc optim de planificare riguroasă

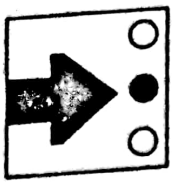
Tehnici pentru a vă ordona gândirea

Învăţaţi să coabitaţi cu neprevăzutul

Recunoaşteţi structura timpului dvs.
Listă de control la pag. P 21/004

Cum identificaţi capcanele planificării
Listă de control la pag. P 21/015

Scanned with OKEN Scanner



„Planificarea este înlocuirea hazardului cu eroarea asumată". Această idee s-a conturat în mintea lui Cristian P. în timp ce stătea în fața muntelui de proiecte pe care trebuia să le termine în lunile următoare. „Desigur, viața mea nu decurge planificat. Dar planificarea este indispensabilă pentru realizarea obiectivelor pe care mi le propun. Ea mă va ajuta să înlătur presiunea timpului și îmi va ușura munca. Lăsate în voia lor, lucrurile merg din rău în mai rău. Deci, la treabă!"Aceasta era motivația lui Cristian P. când a pornit, decis, să-și planifice munca pe următoarele două săptămâni.

De ce aveți nevoie de planificări

Planificarea timpului și organizarea muncii formează baza succesului în activitatea dvs., pentru că prin planificare stabiliți ce muncă veți desfășura și în cât timp puteți să o terminați, pentru a atinge rezultatele dorite fără a vă suprasolicita.

Planificați în scris

- Planificarea scrisă stabilește clar felul și cantitatea muncii. Ideea planificării, care există doar în mintea dvs., nu va fi mereu aceeași. Ea se va modifica tot timpul și, astfel, va îngreuna începerea punerii în practică și controlul asupra rezultatului.

Evaluarea necesarului de timp și efort

- Prin planificare scrisă, puteți stabili relația între volumul și timpul de muncă, pe de o parte, și timpul disponibil, pe de altă parte, sau între timpul și efortul necesare. Abia apoi veți putea face o evaluare asupra modului în care vă veți organiza munca.

Ce faceți dvs. și ce lăsați altora să facă?

- Planificarea scrisă stă la baza deciziilor privind câte și care probleme puteți și trebuie să le rezolvați dvs. însivă și care sunt cele pe care puteți să le dați altora să le

Scanned with OKEN Scanner

rezolve. Planificarea clarifică şi faptul dacă v-au mai rămas la dispoziţie rezerve de raţionalizare sau dacă munca se va putea organiza altfel decât până în acel moment.

- Planificarea vă dă o privire de ansamblu şi vă întăreşte senzaţia că puteţi face faţă muntelui de probleme pe care îl aveţi în faţă. Gândul că s-ar putea să nu reuşiţi escaladarea acelui munte ar absorbi o mare parte din energia de care aveţi nevoie pentru rezolvarea problemelor.

Dispare frica în faţa muntelui de sarcini

- Planificarea vă dă siguranţa că munca este în aşa fel organizată încât se poate rezolva cea mai mare parte a problemelor. Prin aceasta, creşte motivaţia dvs. şi dorinţa de a începe.

- Planificarea formează baza şi motivaţia de a spune „da" sau „nu" dacă sunteţi solicitat din afară.

- Planificarea înlătură presiunea timpului. Aceasta intervine atunci când trebuie să faceţi în acelaşi timp mai multe lucruri, pentru că aţi prevăzut mai puţin timp decât era necesar în realitate pentru respectivele lucrări. Timpul prevăzut nu corespunde fie condiţiilor obiective, fie realităţilor subiective.

Înlătură presiunea timpului

Cum să vă ordonaţi gândurile

Planificarea poate ajuta gândirea dvs. să devină mai ordonată, mai structurată. În acest fel, concentrându-vă, adunându-vă gândurile, dobândiţi calmul, luciditatea şi încrederea care vă pregătesc succesul.

„Înainte de a planifica primii paşi ai unui drum, trebuie să ştim unde ne aflăm în acel moment."

Primul pas al planificării dvs. este, deci, analizarea stării de fapt.

Pentru aceasta aveţi nevoie de:

Scanned with OKEN Scanner

Analiza situației dvs.

- informații asupra structurii timpului dvs.
- informații despre dvs. însivă
- informații asupra mediului în care acționați

Cum vă împărțiți timpul pe parcursul anului?

Apreciați câte zile din an vă stau la dispoziție pentru următoarele activități:

Activități	Nr. de zile pe an
Timp afectat profesiei	
Timp pentru treburi casnice	
Timp pentru familie și prieteni	
Timp pentru diverse obligații asumate în particular	
Timp pentru mine (timp care vă aparține numai dvs)	
Timp pentru	

Scanned with OKEN Scanner

Cum vă structurați timpul pe plan profesional?

- Lucrați singur?
- Aveți angajați sau colaboratori a căror muncă trebuie să o coordonați?
- Activitatea dvs. profesională înseamnă proiecte, discuții în grup, întâlniri în oraș, întâlniri seara?
- Derularea unei zile înseamnă convorbiri telefonice sau întâlniri cu clienții?
- Cum arată "haosul dvs. profesional" într-o zi normală de lucru?

O legătură cu haosul

Atâta timp cât acest „haos" face efectiv parte din profesia dvs., nu trebuie să planificați împotriva lui, ci să stabiliți planificarea dvs. în funcție de factorii care pot fi determinați. Pregătiți-vă pentru confruntarea cu hazardul, astfel încât să vă economisiți energia și să vă păstrați încrederea în dvs. Vă adaptați „haosului" dacă acceptați necesitatea lui și dacă vă obișnuiți să lucrați cu neprevăzutul și cu căile întortocheate.

Următoarea listă de control vă va ajuta să găsiți structura timpului dvs., asfel încât să vă puteți face o idee generală asupra volumului diverselor dvs. activități și asupra timpului afectat acestora.

Apreciați, pe cât posibil exact, câte ore din timpul dvs. consumați pentru următoarele activități: zilnic (z), săptămânal (s), lunar (l) și anual (a).

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Activitatea	Timpul consumat (în ore) z	s	l	a
Citirea presei				
Discuții cu clienții				
Corespondența				
Munca de rutină				
Ședințe și discuții				
Munca în echipă și pe proiecte				
Planificarea timpului				
Convorbiri telefonice				
Discuții cu secretara				
Căutarea documentelor				
Activități practice				
Încheierea de contracte și prelucrarea lor				
Prelucrarea informațiilor de specialitate				
Pregătirea, specializarea personală				
...				

Scanned with OKEN Scanner

Ce tip de lucrător sunteţi?

Protecţia împotriva greşelilor

Dacă nu vă este clar că modul în care lucraţi vă poate feri de greşelile şi capcanele planificării, atunci următoarele întrebări vă provoacă la meditaţie:

Cum lucraţi

- Vă puteţi concentra cu uşurinţă un timp mai îndelungat?
- Lucraţi doar la o singură problemă?
- Faceţi pauze în mod conştient?
- Rezolvaţi pragmatic problemele sau sunteţi un perfecţionist?
- Lucraţi în continuare sau amânaţi pe altădată, dacă vă piere cheful de a mai face acel lucru?
- Vă cunoaşteţi starea sănătăţii şi rezistenţa la efort?
- Aveţi un grafic al realizărilor?

Cărui tip de planificator aparţineţi?

Cum planificaţi

Gândiţi-vă cărui tip îi corespundeţi din punct de vedere al planificării:

Dacă la sfârşitul zilei planificaţi ziua care urmează, sau la sfârşit de săptămână faceţi o planificare a săptămânii care va urma, şi dacă acest lucru vă provoacă insomnie în noaptea imediat următoare sau un sfârşit de săptămână neliniştit, atunci ar trebui să vă verificaţi activităţile propuse pentru a putea să le replanificaţi mai realist. În orice caz, este de ajutor să încheiaţi săptămâna privind în urmă cele şapte zile care au trecut. Dacă totul a decurs bine, această perspectivă favorizează noi rezultate de succes. Dacă nu, atunci stabiliţi exact ce mai aveţi de făcut. Prin aceasta

Scanned with OKEN Scanner

P 21 004

înlăturați momentele confuze și vă eliberați de sub presiunea timpului.

Cum arată mediul dvs.?

Aveți obligații?

Aveți obligații profesionale sau personale care sunt legate de termene sau întâlniri stricte? Sunteți implicat și răspunzător, de exemplu, de îngrijirea unei rude bolnave sau a unui bătrân sau v-ați programat să duceți la anumite ore copiii la școală?

Cum să vă planificați timpul

Dacă doriți să vă simțiți bine cu felul în care vă planificați timpul, luați în seamă următoarele recomandări:

Planificarea personală anuală

Faceți-vă în agendă o planificare a activităților anului în curs. Anexați și o pagină care să cuprindă întregul an, în care să treceți atât obiectivele personale, cât și cele profesionale.

Cum să planificați anul care urmează

Treceți în această planificare ceea ce vă propuneți: de exemplu, concediul, renovarea casei și altele asemănătoare. Astfel obțineți o imagine de ansamblu a tot ceea ce urmează și veți putea face modificările după caz. Notați fiecare activitate pe care v-ați propus-o și evaluați timpul necesar acesteia. Includeți aici și timpul pentru pregătirea și finalizarea acestei activități.

Timpii intermediari sunt importanți

Nu planificați mai mult de jumătate din noul an, pentru că pe parcursul anului intervin destule lucruri atractive și neprevăzute pentru care nu veți mai avea timp, în cazul în care totul va fi planificat.

Scanned with OKEN Scanner

RENTROP & STRATON

Planificarea personală

anul:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ianuarie																															
februarie																															
martie																															
aprilie																															
mai																															
iunie																															
iulie																															
august																															
septembrie																															
octombrie																															
noiembrie																															
decembrie																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea activităţilor dvs. pe parcursul unei luni

Atenţie la sarcinile dvs. constante

Planificarea lunară reiese din planificarea anuală. Fiţi atent aici la acţiunile care se repetă regulat şi notaţi-le în calendar. Acest lucru va face să dispară iluzia cum că v-ar rămâne timp liber şi vă va feri de pericolul reprogramării unor acţiuni.

Nici o planificare pe zile, în cazul unei activităţi în condiţii de „haos“

Dacă derularea unei zile de lucru este dominată de „haos“ (multe elemente imprevizibile, sarcini care fluctuează în funcţie de conjuncturi etc.), programarea ordinii de zi nu se poate face decât într-o formă minimală. Şi aceasta pentru că nerespectarea planificării în cauză poate genera frustrări şi vă poate risipi orice chef de lucru. Conştiinţa „încărcată“ are efectul cel mai sigur de a vă reteza energia. O planificare lunară şi un rezultat săptămânal sunt, în această situaţie, mult mai potrivite pentru dvs. Dar, chiar şi în acest caz, nu planificaţi decât o jumătate de lună.

Coşul de lucru săptămânal

„Porţie“ zilnică variabilă

În baza planificării lunare, puteţi anticipa ce vă aşteaptă în următoarele patru săptămâni. Stabiliţi, deci, ce rezultate doriţi să obţineţi la sfârşitul fiecărei săptămâni. Lucrările care vor putea duce la obţinerea rezultatului respectiv puneţi-le separat în „coşul lucrărilor săptămânale“. Astfel veţi putea alege, la începutul zilei, o ordine care să corespundă cel mai bine cu starea dvs. de spirit din acea zi. Acest coş va trebui să fie neapărat gol la sfârşitul săptămânii, pentru că, altfel, rezultatul scontat nu va corespunde sută la sută cu calitatea aşteptată.

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea personală

Luna:_____ Anul:_____

	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														

Scanned with OKEN Scanner

Economie de efort

Planificarea oferă avantajul economisirii energiei dvs. Cu această planificare flexibilă puteţi evita ca, în ziua în care sunteţi într-o dispoziţie mai proastă, să consumaţi multă energie pentru nişte lucrări pe care, în altă zi, le-aţi putea termina cu un consum minim.

Cerinţa de autodisciplină

Acest mod de lucru presupune o puternică autodisciplină şi nu este potrivit oamenilor care au tendinţa de a amâna lucrurile.

Coşul lucrărilor săptămânale

Ce vreau să rezolv în săptămâna _____	Rezolvat

Coşul lucrărilor zilnice

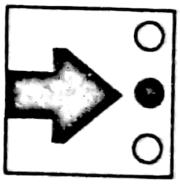
Dacă apreciaţi că flexibilul coş cu problemele săptămânii nu vă ajută în suficientă măsură, puteţi utiliza şi următorul coş, cel cu probleme zilnice:

Scanned with OKEN Scanner

Coşul zilei _____

Activitatea / Întâlnirea	Rezolvat

Greşelile şi capcanele planificării



Domnul P. are o întâlnire la o distanţă de 354 km (Bucureşti – Piatra-Neamţ) şi a prevăzut că va parcurge această distanţă cu maşina personală în trei ore. În această estimare, el a omis faptul că va trebui să-şi alimenteze maşina şi să găsească adresa clientului său utilizând harta oraşului, pe care urma să şi-o procure „la faţa locului". În momentul în care domnul P. a ajuns la clientul său, deja enervat datorită întârzierii de o oră, greşeala lui de planificare se transformase într-o capcană a timpului. Acum avea doar o oră la dispoziţie pentru discuţia despre o eventuală vânzare. Această oră nu i-a fost suficientă domnului P. pentru a obţine rezultatul dorit. Stresat de complicata călătorie, a reacţionat nervos la întrebările clientului, iar argumentele pe care şi le pregătise pentru a-l convinge nu i-au venit deloc în minte. Pe deasupra, l-a pălit şi o cumplită durere de cap. Toată tactica lui abilă de negociere, elaborată cu atâta trudă, s-a topit ca o îngheţată lăsată în soare.

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea realistă

Entuziasmul scopurilor definite şi dorinţa de a le realiza cât mai repede pot duce la greşeli de estimare şi la capcane ale planificării. Aprecierea nerealistă a consumului de timp necesar rezolvării unei probleme este o greşeală, iar supraaprecierea capacităţilor dvs. este o cursă.

Atenţie la pauze şi „pene“

Gândiţi-vă totdeauna că nu sunteţi un robot. Nu uitaţi, de exemplu, să ţineţi cont de starea emoţională şi de dispoziţia psihică, precum şi de starea de sănătate. Acceptaţi că şi dvs. puteţi avea momente în care sunteţi obosit sau nu vă puteţi concentra. Capcanele estimării şi greşelile planificării se vor putea evita atâta timp cât în programarea dvs. sunt prevăzute spaţii de rezervă.

O altă capcană: alibiul planului

Planificarea – refugiu

Planificarea conţine un pericol, dacă este raportată la consumul de timp. O planificare perfecţionistă, excesiv de minuţioasă, poate deveni un motiv pentru a vă eschiva de la alte sarcini pe care le aveţi de rezolvat.

Vă cunoaşteţi greşelile de planificare?

Învăţaţi să recunoaşteţi greşelile de planificare

Lista de verificare vă va ajuta să recunoaşteţi greşelile pe care le faceţi în planificarea timpului. În acest context, gândiţi-vă că problema nu este aprecierea deciziilor, greşelilor şi slăbiciunilor dvs.. Este vorba, în fond, de optimizarea planificării timpului! Fiţi sincer cu dvs. înşivă, atunci când completaţi lista.

Scanned with OKEN Scanner

Capcanele planificării personale

	niciodată	uneori	des	totdeauna
Pentru ce sarcini subapreciez consumul de timp planificat?				
Stările de spirit și sentimentele îmi influențează planificarea timpului, ca și felul în care o respect. Care sunt acelea?				

Scanned with OKEN Scanner

	niciodată	uneori	des	totdeauna
Problemele de sănătate îmi influențează planificarea sau modul în care acționez. Care sunt acele probleme? Când apar ele?				
Sunt obosit și nu mă pot concentra. În care moment al zilei se întâmplă? În cazul căror proiecte sau sarcini?				

Scanned with OKEN Scanner

P

23

Cum vă uşurează planificatoarele munca de zi cu zi

Soluţii pentru a avea întotdeauna imaginea de ansamblu asupra unui proiect

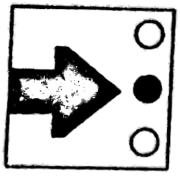
Modele de planificatoare utilizate curent

Când sunt oportune panourile planificatoare

Cum vă puteţi întocmi cu succes propriile planificatoare

Cel mai bun planificator pentru dvs.
Listă de control la pag. P 23/021

Scanned with OKEN Scanner



La firma „Pop-Construct" S.R.L. merge din nou totul ca pe roate: contracte peste contracte! S-a întâmplat însă ca dna Tănase, şefa departamentului administrativ, să se îmbolnăvească şi să anunţe că va lipsi patru săptămâni. În aceeaşi zi – fatalitate! – dl Barbu, coordonatorul producţiei, a avut un accident de maşină în timp ce venea la serviciu şi a fost internat la Urgenţă. Dl Pop se simte neajutorat. Cine sunt înlocuitorii celor doi? Cum să se descurce cu planificarea schimburilor? Ce comenzi se vor executa pe maşinile din secţiile de prelucrări mecanice? Cum va fi organizată producţia astfel încât lipsa coordonatorului să nu ducă la scăderea randamentului? Şi, ca să pună capac, îl sună un client care aşteaptă livrarea la termen a produselor comandate. Au fost oare executate? Dl Pop şi doi angajaţi ai săi încep să caute în dulapuri şi scriu până seara târziu planificări pentru schimburi şi planuri de producţie.

Cum vă uşurează planificatoarele munca de zi cu zi

Puteţi fi scutit de situaţii neplăcute, precum cea a dlui Pop, dacă folosiţi panouri planificatoare. Cu ajutorul lor veţi putea reacţiona rapid în cazul schimbărilor cu care se va confrunta societatea dvs.

- Prin utilizarea planificatorului cu concediile angajaţilor sau a panoului cu organigrama personalului puteţi găsi cu uşurinţă înlocuitorul cel mai potrivit pentru diversele funcţii.
- Dintr-o privire puteţi afla ce produse se execută pe fiecare maşină.
- Puteţi afla, fără bâjbâieli, dacă există vreo sală liberă pentru şedinţe.

Scanned with OKEN Scanner

- Cereţi angajaţilor dvs. să vă configureze planificatoare cu proiectele în curs de desfăşurare sau în obiectiv. Veţi putea urmări eficient stadiul evoluţiei acestor proiecte în orice moment.
- Cu planificatorul schimburilor nu veţi avea probleme în situaţiile care impun reorientarea producţiei şi modificarea sarcinilor. Veţi putea proiecta cea mai bună restructurare prin simpla mutare a unor cartonaşe.
- În folosirea planificatoarelor, fantezia dvs. nu are limite. Marea varietate a sistemelor de întocmire a panourilor vă permite ca, de fiecare dată, să le adaptaţi în funcţie de necesităţi.

Dacă aveţi comenzi complexe şi doriţi să le urmăriţi cât mai simplu şi mai rapid, folosiţi un planificator al acestora şi vă veţi putea da seama dintr-o privire ce comenzi sunt în lucru. Puteţi configura chiar şi fiecare fază a contractului, de la proiectare până la controlul final şi livrare. Sortaţi contractele după departamentele şi persoanele care răspund de realizarea lor. Astfel veţi avea o bună vedere de ansamblu asupra sarcinilor fiecărui loc de muncă.

Cum utilizaţi planificatorul de proiect

Proiectul dvs., dintr-o privire

Panoul vă poate fi de ajutor şi la planificarea proiectelor (vezi pag. P 23/005). Pe partea stângă a acestuia aveţi un cartonaş cu informaţia cea mai importantă referitoare la proiect, cum ar fi: tema proiectului, firma beneficiară, timpul de lucru, bugetul alocat. Alăturat se notează fazele proiectului, după obiective, şi timpul afectat realizării lor. Notaţi data de începere a proiectului respectiv. Întreaga perioadă se marchează cu un şnaif a cărui lungime corespunde duratei de execuţie a proiectului. Data la care acesta trebuie să fie finalizat o veţi putea citi la capătul şnaifului. Cu ajutorul acestuia veţi putea stabili datele de început şi sfârşit ale următorului proiect.

Scanned with OKEN Scanner

Panou grafic al unei firme care vinde automobile

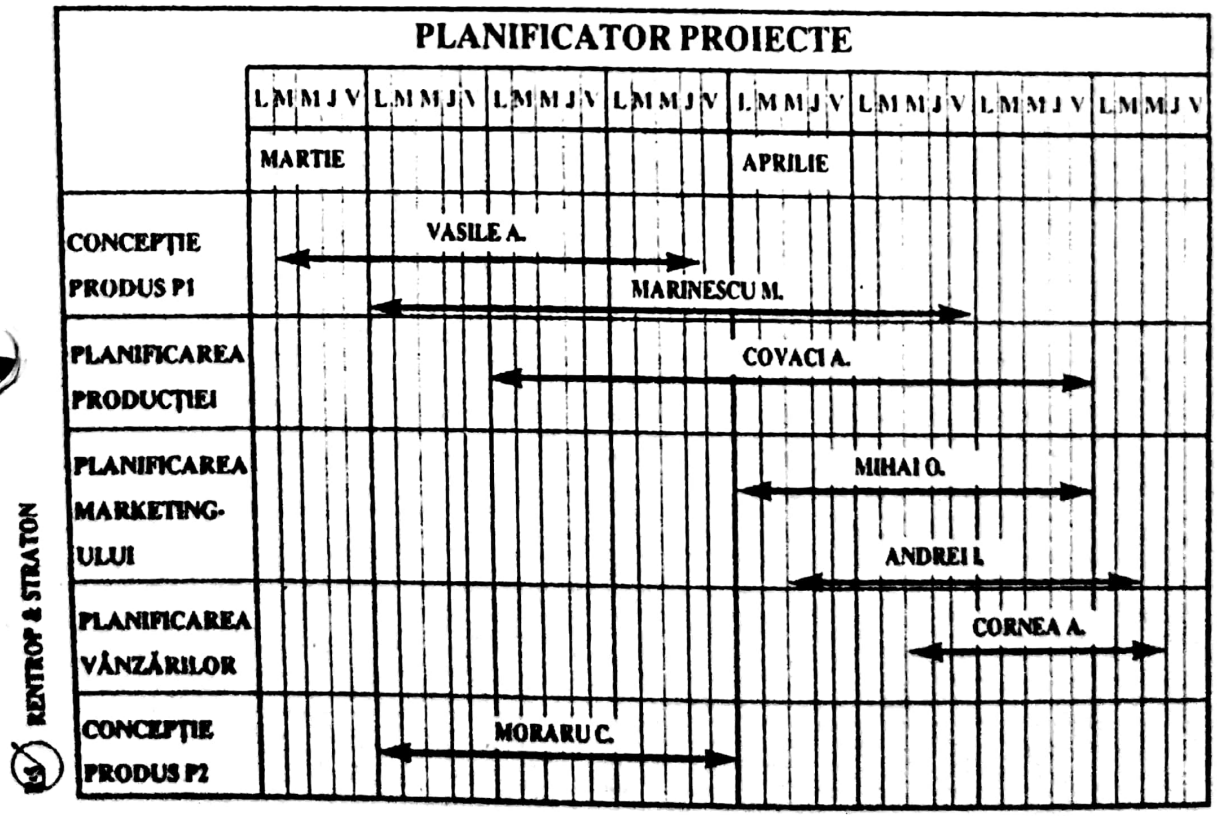
Scanned with OKEN Scanner

Planificator pentru concedii

Planificarea coerentă a concediilor

Aveți nevoie de o vedere de ansamblu asupra perioadelor de concediu ale personalului firmei? Doriți să știți dacă vă puteți permite să aprobați unui angajat concediul fără a periclita buna funcționare a departamentului sau a societății? Sau vreți să vedeți dacă este posibilă o înlocuire ori există suprapuneri?

Și în aceste situații vă poate ajuta un planificator. Datele personale relevante, precum numele, departamentul și numărul personal, le puteți urmări, în funcție de nevoile dvs., în partea stângă a panoului. În acest fel veți avea toți angajații unei grupe de lucru sau ai unui departament la un loc. Sau puteți grupa angajații în funcție de posibilele înlocuiri și aveți dintr-o privire cele mai importante date. Avizul dvs. pentru concediul unui angajat se va baza pe o decizie bine întemeiată, pe care o puteți lua rapid și în avantajul societății.



Scanned with OKEN Scanner

Planificator anual – 2002

	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	V
Ian.						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Feb.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28										
Mar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
Apr.					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Mai							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Iun.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
Iul.					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Aug.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
Sep.				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Oct.						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Nov.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
Dec.				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				

Scanned with OKEN Scanner

Planificatorul pentru prezenţe şi absenţe

Doriţi ca, la solicitările din interiorul sau din afara firmei, centralista să poată comunica rapid dacă persoana căutată este disponibilă (şi, dacă nu, când poate fi găsită)? Posibilitatea acesteia de a consulta un planificator de prezenţe şi absenţe aflat la îndemână rezolvă simplu această problemă.

Panoul de la pag. P 23/008, de exemplu, are câte un jeton magnetic pentru fiecare angajat. Plasarea jetonului în partea stângă, în dreptul numelui, indică prezenţa. Pentru semnalarea absenţei, jetonul este mutat în dreapta numelui, într-una dintre coloanele din mijloc, corespunzătoare orei la care angajatul revine.

Angajaţii sunt în delegaţie? Panoul vă informează

În cazul unor absenţe mai îndelungate, folosiţi penultima coloană, în care notaţi data revenirii angajatului. În ultima, rezervată rubricii „Observaţii", se menţionează motivul absenţei, de exemplu, concediu de studii, concediu de maternitate, delegaţie etc. Această ultimă rubrică se completează în creion, pentru a putea face eventuale modificări.

Reprezentarea grafică a vânzărilor

Dacă vreţi să urmăriţi într-o reprezentare grafică atotcuprinzătoare volumul desfacerilor (pe centre de vânzare, pe domenii sau pe grupe de produse), puteţi folosi un panou planificator.

Graficul vânzărilor dvs.

Graficul de la pag. P 23/010 reprezintă o statistică a vânzărilor firmei „Ultradex". Titlul „Statistica vânzărilor" este înscris pe o tablă magnetică. Cifrele, lunile şi nivelul vânzărilor sunt marcate prin plăcuţe sau benzi magnetice diferit colorate.

Scanned with OKEN Scanner

Planificator pentru prezențe și absențe

Nume		Revine la ora ...											Revine la data...	Obs.
		8⁰⁰	9⁰⁰	10⁰⁰	11⁰⁰	12⁰⁰	13⁰⁰	14⁰⁰	15⁰⁰	16⁰⁰	17⁰⁰	18⁰⁰		
N. Petrescu							●							
V. Artenie	●													
I. Opriș										●				Tel. 0411/5051
S. Mihalea	●													
O. Coltescu	●													
M. Gafencu					●									
E. Stan	●													
P. Ilișoi	●													
V. Tudose	●													
F. Gorcea													3.3	} Concediu de studii
I. Alexandru													3.3	
A. Scânteie	●													
N. Vișan	●													
G. Gheorghe						●								
S. Nicolae	●													
A. Popescu	●													
M. Ștefana													11.3	Seminar Iași
P. Răchită	●													
G. Ilie	●													
L. Marinaș	●													
Plan		8⁰⁰	9⁰⁰	10⁰⁰	11⁰⁰	12⁰⁰	13⁰⁰	14⁰⁰	15⁰⁰	16⁰⁰	17⁰⁰	18⁰⁰		Obs.

Scanned with OKEN Scanner

Panouri planificatoare folosite în timpul expunerilor

Panouri de hârtie, magnetice sau adezive

Situaţiile în care se pot folosi planificatoarele sunt variate, ca şi modalităţile de realizare a panourilor şi materialele utilizate. Ce soluţie veţi alege în cazul în care vreţi să vă ilustraţi argumentaţia într-o expunere sau demonstraţie?

Planificatorul realizat pe hârtie se poate utiliza o singură dată. Modificările şi observaţiile dvs. vor face necesară folosirea radierei sau a altor modalităţi de „împrospătare" a panoului, astfel încât să puteţi face noi notaţii.

Pentru o imagine dinamică a planificării, puteţi folosi panouri magnetice sau planificatoare din plastic cu marcaje adezive. Acestea au avantajul că, oricând aveţi nevoie, puteţi muta chiar dvs. marcajele (jetoane magnetice, cartonaşe sau benzi adezive).

Cum includeţi anul următor în planificatorul dvs.

O privire în anul următor

Când planificaţi în permanenţă pe parcursul anului, considerând nepotrivite vechile termene, la jumătatea anului panoul dvs. va conţine mai multe termene expirate decât termene noi.

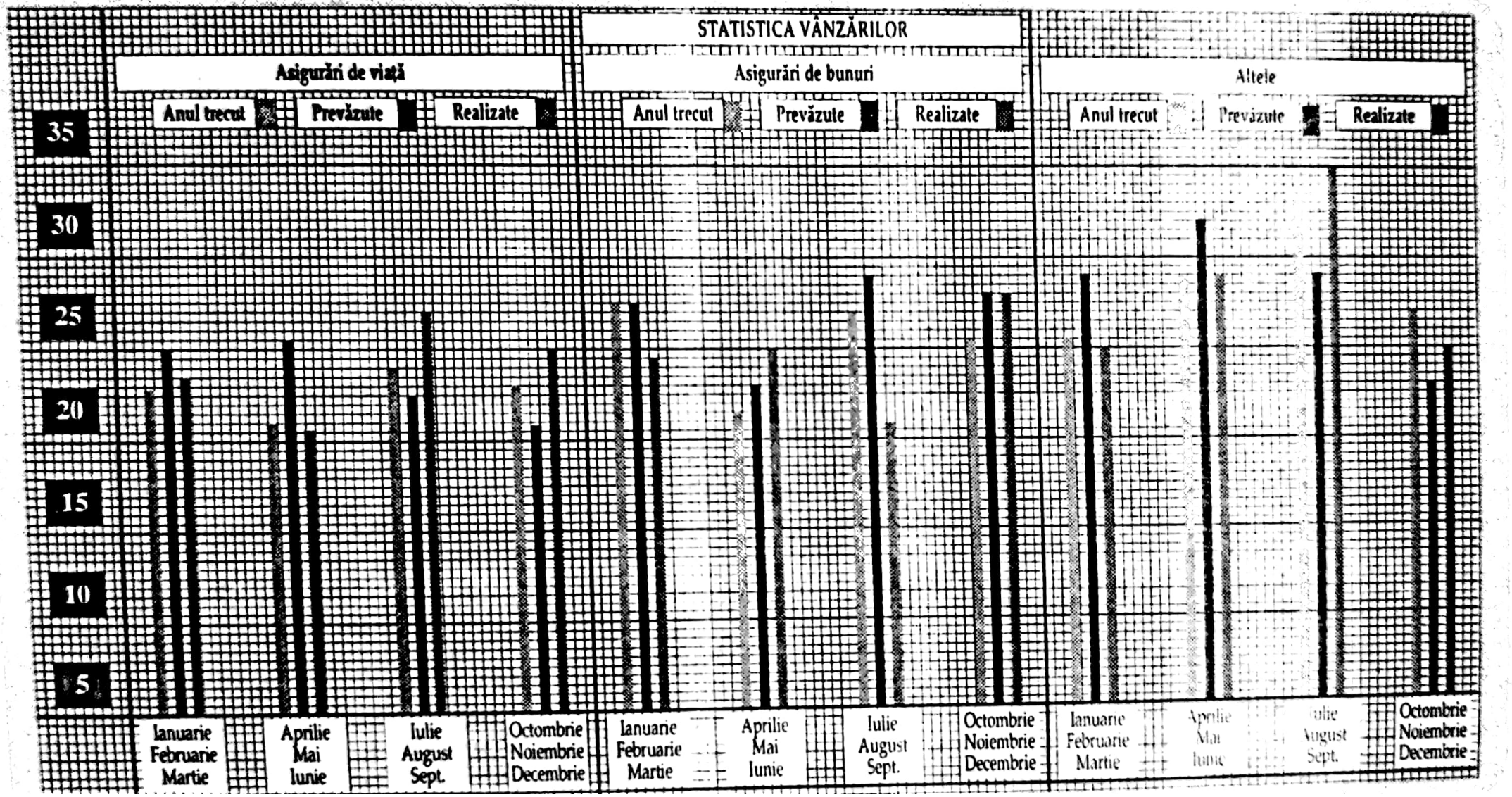
Cel târziu în toamnă veţi avea nevoie de un spaţiu dublu, atâta timp cât va trebui să vizualizaţi termene de finalizare care se prelungesc în anul următor. Sunt două sisteme care vă ajută în această situaţie.

Planificator în spatele ramei cu sticlă

Datele fixe se menţin

Panoul planificator format din două segmente corespunzătoare semestrelor anului stă în spatele unei rame cu sticlă. Pe această sticlă veţi marca termenele, ca şi în cazul

Scanned with OKEN Scanner



Scanned with OKEN Scanner

panourilor cu marcaje adezive. După fiecare termen expirat, veţi îndepărta marcajul de pe sticlă. Datele fixe, cum ar fi zile de naştere sau termene de impozitare, le veţi lăsa neatinse. După jumătatea anului, puteţi face „rocada" între cele două segmente ale panoului. Astfel, datele fixe sunt deja înscrise în planificator. Nu vă rămâne decât să faceţi marcajele pentru termenele prelungite în anul următor.

Planificator rulant

Termenele pe bandă rulantă

Dacă planificarea în spatele ramei cu sticlă nu corespunde cerinţelor dvs., puteţi urmări evoluţia unei activităţi sau a unei probleme pe un planificator rulant.

La acest tip de planificator, dinamica nu este în sensul sus-jos, ci stânga-dreapta. Perioada de timp scursă se înlătură din partea stângă şi se introduce în partea dreaptă.

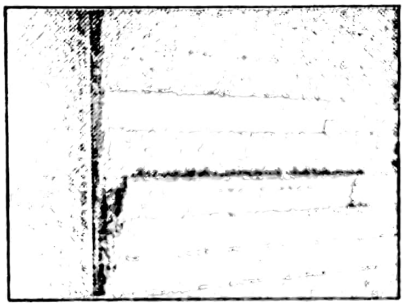
Panouri mai sigure

Vă este teamă că, din neatenţie, puteţi desprinde marcajele magnetice sau adezive de la locul lor şi astfel veţi fi nevoit să luaţi totul de la capăt? Şi în acest caz există soluţii.

Scanned with OKEN Scanner

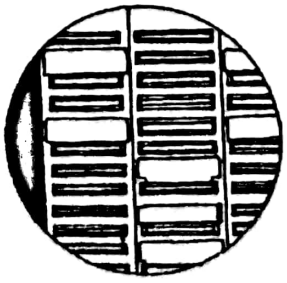
Planificator cu buzunare

La aceste planificatoare, benzile din carton care vor reprezenta dinamica temei urmărite sunt introduse în suporturi de forma unor buzunare sau mape. Va fi vizibilă doar marginea cartonașului introdus, care conține cuvintele-cheie ale procesului reprezentat. Panourile de acest tip sunt practice în cazul planificărilor de producție, pentru urmărirea termenelor, ca și pentru planificarea tehnicienilor care asigură service-ul. Aceste planificatoare sunt denumite „panouri cu solzi".



Variantă – Planificator cu fișe în T

Pe un suport fix sau pivotant sunt asamblate benzi verticale, perforate de fante echidistante. Aceste benzi pot avea 15–30 de fante de 3–12 cm lărgime. Fiecare bandă reprezintă o unitate de timp și constituie suportul unor fișe în formă de T.



Scanned with OKEN Scanner

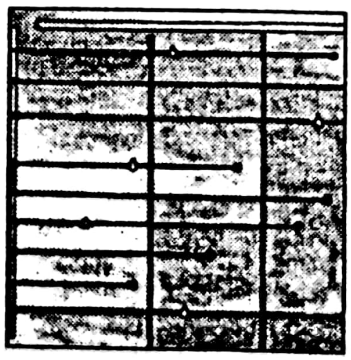
Planificator cu perforaţii

Stabil şi multifuncţional

Indicatoarele din material plastic pot fi introduse în perforaţiile unui „panou-şvaiţer". Spre deosebire de panourile cu marcaje adezive, sistemul cu perforaţii are dezavantajul că lungimea unui element indicator este fixă. Dacă nu veţi dispune de suficiente elemente de acelaşi fel, pentru a marca pe panou o perioadă mai mare, veţi fi nevoit să le confecţionaţi cu mijloacele pe care le aveţi la îndemână.

Variantă – Planificator cu fire

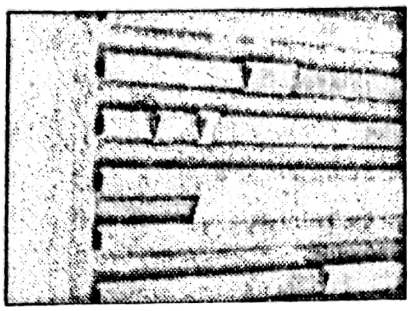
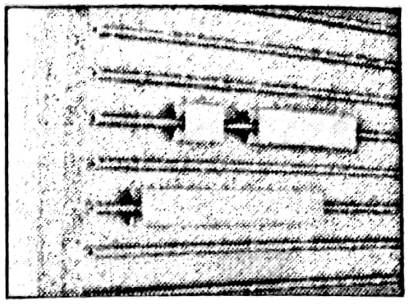
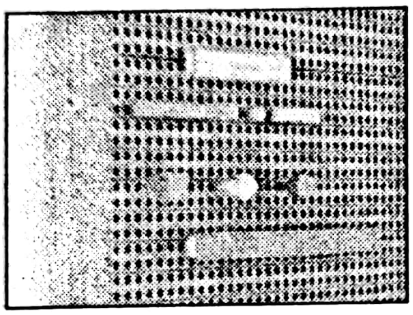
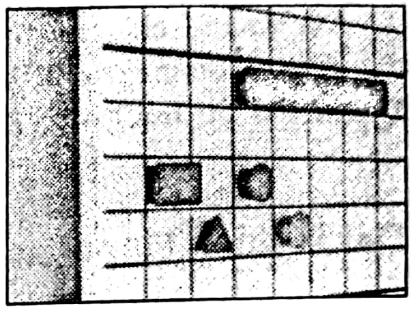
Un alt model de panou perforat este cel cu două niveluri pentru fiecare element al planificării. Pe primul nivel se poate întinde un fir, fixat cu un ştift, care indică durata prevăzută sau permite reprezentarea dinamicii activităţii planificate. Pe celălalt nivel de perforaţii se fixează diferiţi „pioni" cu piciorus care simbolizează evenimente (de exemplu, primirea unei facturi) sau operaţii (de exemplu, livrare parţială).



În fotografiile următoare vă prezentăm două tipuri de panouri cu şină (primul planificator are şi posibilitatea utilizării benzilor de hârtie), un panou cu perforaţii şi unul magnetic.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Cum pot deveni mobile planificatoarele dvs.

Doriţi să prezentaţi angajaţilor planificarea pe care aţi întocmit-o, dar biroul dvs. este neîncăpător? Nici o problemă, pentru că există soluţii pentru transportarea panoului. De exemplu, firma planMASTER (vezi adresa la pag. P 23/017) oferă panouri cu ghidaje care se deplasează pe şine fixate în perete. Dacă doriţi să transportaţi planificatorul într-un loc mai spaţios, nu vă rămâne decât să-l afişaţi în acea sală prevăzută cu şine transportoare.

Cum puteţi face economie de spaţiu

Mai multe panouri într-un spaţiu limitat

În principiu, ar trebui să aveţi la dispoziţie un spaţiu de manevră de minimum un metru pătrat, pentru a lucra cu panouri planificatoare. Dacă aveţi un spaţiu restrâns şi vreţi să utilizaţi mai multe panouri, puteţi folosi panouri pliante. Astfel veţi putea desfăşura în faţa ochilor, pe rând, planificatorul de care aveţi nevoie.

Scanned with OKEN Scanner

Cât v-ar costa un planificator

Ce investiţii presupune un planificator

Planificatoarele din hârtie le puteţi întocmi relativ simplu şi cu costuri reduse chiar dvs., fie manual, fie cu ajutorul calculatorului şi al imprimantei.

Modele de planificatoare – pe diverse probleme şi perioade – vă sunt oferite în lucrarea „Managementul afacerilor de succes" (Editura RENTROP & STRATON, tel. 01-3374146). Nu aveţi de făcut decât să multiplicaţi formularul necesar, în câte exemplare doriţi.

Celelalte tipuri de planificatoare sunt rareori disponibile pe piaţa noastră, probabil din cauza faptului că managerii români nu sunt obişnuiţi să utilizeze aceste instrumente de lucru şi, ca atare, cererea este foarte mică.

Vă prezentăm oferta de panouri planificatoare de pe pieţele occidentale, pentru a vă putea interesa despre costuri şi, eventual, pentru a le putea comanda, direct sau prin intermediul firmelor de birotică şi papetărie care se aprovizionează din Germania, Austria, Elveţia, Olanda sau Belgia.

Panourile cu marcaje adezive costă până la 100 DM. Panourile magnetice au preţuri cuprinse între 180 DM şi 320 DM. Planificatoarele cu ramă şi sticlă costă cel mult 600 DM, iar cele cu perforaţii şi marcaje cu picioruşe necesită o investiţie de 1500 DM, pentru modelul cel mai simplu, până la 6000 DM sau chiar mai mult, pentru modelele mai complicate, cu şine.

Atenţie! La achiziţionarea unui panou planificator trebuie să luaţi în calcul şi costurile materialelor anexe, cum ar fi benzi, fişe, jetoane şi alte elemente de marcaj.

Scanned with OKEN Scanner

Producători de panouri planificatoare

O listă a producătorilor de panouri planificatoare

GERMANIA

IWA – F. Riehle GmbH & Co.
Postfach 11 34
73766 Denkendorf
Tel.: 0711/34688

Egert, Harri System – Organisation GmbH
Schlehdornweg 1
58540 Meinerzhagen
Tel.: (02358) 2 50
Fax: (02358) 78 69

Fehrenkemper Magnetsysteme, Abt. V
Dorfstr 28
31867 Messenkamp/L
P.O. BOX 6
31864 Lauenau
Tel.: (05043) 91 07-0
Fax: (05043) 91 07-32

Holtz GmbH, Nordenstadt
Siemensstrasse 6
65205 Wiesbaden
Tel.: (06122) 709-0
Fax: (06122) 70966

IWA – F. Riehle GmbH & Co
P.O. BOX 1134
73766 Denkendorf/W
Tel.: (0711) 3 46 88-0
Fax: (0711) 3 46 88-80

Scanned with OKEN Scanner

Memomag
Sternstrasse 2
53819 Neunkirchen
Tel.: (02247) 16 24
Fax: (02247) 87 28

MENSCH, FRANZ
Waidachanger 7b
81249 München
Tel.: (089) 8633646
Fax: (089) 8631893
Faxline: (040) 53568184

NOI Planboard GmbH
Fasanenweg 1
48341 Altenberge
Tel.: (02505) 6 72
Fax: (02505) 83 88

ORGATEX Frank Levin GmbH
P.O. BOX 1458
40739 Langenfeld
Tel.: (02173) 22126
Fax: (02173) 21437

planMASTER ein
Geschäftsbereich der edding
Aktiengesellschaft
Bookkoppel 7
22926 Ahrensburg
Tel.: (04102) 8 08-0
Fax: (04102) 8 08-169

SCHMISSAT, GEBR., GmbH
Gutenbergstrasse 9
23909 Ratzeburg

Scanned with OKEN Scanner

Tel.: (04541) 31 30
Fax: (04541) 52 85

SCHWAB-INFO-CONCEPT GmbH
Bahnhofstrasse 25
83646 Bad Tölz
Tel.: 08041/7888-0
Fax: 08041/7888-30

Spezial-Atlanten-Verlag Kroiss GmbH
Vierzehnheiligenstrasse 101
83071 Stephanskirchen
Tel.: (08031) 71057
Fax: (08031) 73620

Techno Produkt Saalstadt GmbH
Hauptstrasse 22
66919 Saalstadt
Tel.: (06375) 59 72
Fax: (06375) 17 04
Faxline: (040) 53568811

WEIGANG – Organisation GmbH
P.O. BOX 6840
97018 Würzburg
Tel.: (0931) 2 00 17-0
Fax: (0931) 2 00 17-52

Weyel, Ulrich, GmbH & Co
Plan-Systeme
P.O. BOX 111424
35359 Giessen
Tel.: 0641/97566-0
Fax: 064/97566-11

Scanned with OKEN Scanner

AUSTRIA

Atlanta Hoogecand GmbH
Am Regengeisel 3
4982 Obernberg
Tel.: 07758/22 30
Fax: 07758/22 30-16

Gerspacher, E.
Ketzergasse 96
1234 Wien
Tel.: (0222) 865 97 94
Fax: (0222) 865 22 46

Kohlhauser, Gerhard
Kandlgasse 5
1070 Wien
Tel.: 0222/5234666
Fax: 0222/5234666

Papier Strein & Söhne
Litzelhofenstrasse 2-4
9500 Villach
Tel.: (04242) 254 45-0
Fax: (04242) 254 45-30

Planothek GmbH
Habsburgergasse 3
1014 Wien
Tel.: (0222) 533 80 10
Fax: (0222) 533 80 10-81

Weigang Organisation J. Peinbauer
Neubauzeile 76
4030 Linz

Scanned with OKEN Scanner

Tel.: 0732/37 07 73
Fax: 0732/37 07 74

Wulz, Otto, Mag.
Amraser Seestr 27
6020 Innsbruck
Tel.: (0512) 34 25 72
Fax: (0512) 39 40 01

ELVEŢIA

Berec AG
Gewerbehaus Schwarz
8608 Bubikon
Tel.: (055) 243 32 82
Fax: (055) 243 13 22

Flubatec AG
Rickenbacherstrasse 29
4460 Gelterkinden
Tel.: (061) 981 15 15
Fax: (061) 981 15 08

KOLOK AG
3027 Bern
Tel.: (031) 992 90 92
Fax: (031) 991 50 33

OLANDA

Estécé B.V.
Spaarpot 120-122
5667 KZ Geldrop
Tel.: 040/286 00 05
Fax: 040/286 76 15

Scanned with OKEN Scanner

Lega Industrie B.V.
Kwinkweerd 62
7241 CW Lochem
Tel.: 0573/25 74 33
Fax: 0573/25 37 83

BELGIA

Buro-Gama C.V.
Lange Violettestr 172a
9000 Gent
Tel.: (09) 223 58 93
Fax: (09) 223 74 60

Listă de control pentru alegerea celui mai potrivit planificator

■ **Domenii de utilizare:**

☐ Organizarea timpului

☐ Ocuparea sălilor

☐ Locaţia maşinilor

☐ Concedii

☐ Prezenţe/absenţe

☐ Sarcinile angajaţilor (pe posturi de lucru)

☐ Planificarea producţiei

☐ Evoluţia vânzărilor

☐ Previzionarea volumului vânzărilor

☐ Necesarul de fonduri băneşti

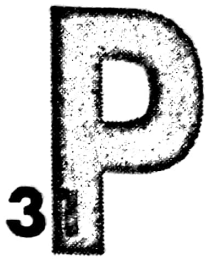
Scanned with OKEN Scanner

- ☐ Situaţia achitării furnizorilor
- ☐ Proiecţia fluxului de numerar
- ☐ Scadenţar contabil
- ☐ Situaţia stocurilor
- ☐ Structura comenzilor
- ☐ Planificarea programului de formare profesională a angajaţilor
- ☐ Şedinţe, reuniuni ale administraţiei şi acţionarilor
- ☐
- ☐

■ **Criterii de selecţie:**

- ☐ simplu (uşor de „citit")
- ☐ manevrabil
- ☐ sunt posibile notaţiile/semnalările
- ☐ uşor de actualizat
- ☐ adaptabil la diverse teme
- ☐ stabil
- ☐ potrivit pentru spaţiul disponibil
- ☐ unitatea de timp poate fi divizată
- ☐ cost rezonabil
- ☐
- ☐

Scanned with OKEN Scanner



Cum câştigaţi claritate şi timp cu un plan corect al documentelor

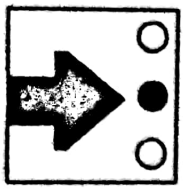
Cele şapte cerinţe de bază ale planului documentelor dvs. le puteţi afla începând de la pag. P 31/004

Un plan al documentelor prin cuvinte-cheie sau un plan flexibil?
Alegeţi planul care serveşte în mod optim nevoilor dvs.

Acum puteţi economisi o jumătate de oră pe zi

Cum întocmiţi planul documentelor dvs.
Listă de control la pag. P 31/020

Scanned with OKEN Scanner



O jumătate de oră a căutat Violeta M., prin arhiva de la subsol, dosarul „Tehnica solară" de care soțul ei – proprietar al unei firme de instalații – avea nevoie urgentă pentru a sfătui un client. Însă indicația a fost greșită, actul nu era în arhivă. Enervată, s-a întors în birou și s-a așezat pe scaun. Ce să facă acum?

Din întâmplare, privirea îi cade pe dulapul de acte. „Surse regenerabile de energie" scrie pe un bibliorafț situat sus, în dreapta. Să fie oare...? Grăbită, răsfoiește în bibliorafț și găsește într-adevăr notițele soțului ei, precum și documente cu informații pe tema „tehnică solară". „N-a putut să-mi spună că trebuie să caut la «Surse regenerabile de energie»?" – gândi ea furioasă în timp ce ducea bibliorafțul soțului său care, aflat în discuții cu clientul interesat, dădea deja semne de nerăbdare. ●

Cum să câștigați claritate și timp cu un plan corect al documentelor

Puteți să vă închipuiți, desigur, că din această cauză în familia M. s-a iscat o ceartă la orele serii. Exact așa se întâmplă și între colegii de muncă sau între șefi și subordonați, când nu discută foarte exact, folosindu-se noțiuni diferite pentru același conținut.

Pentru a remedia situația – cel puțin în domeniul documentelor scrise – folosiți un plan al documentelor. Un plan, deci, care să vă spună exact unde se găsește și cum se numește un anumit act.

3 avantaje ale planului actelor

Ce-i drept, o să vă coste ceva timp și „dureri de cap" ca să întocmiți un plan exact structurat al arhivei dvs. Însă merită să faceți o asemenea investiție. Pe lângă faptul că oferă denumiri clare, planul dvs. mai are o mulțime de alte avantaje. De exemplu:

Scanned with OKEN Scanner

- Aveți în orice clipă – văzut de la birou – o imagine clară de ansamblu asupra denumirii documentelor și a locului unde se află. Aceasta vă garantează găsirea rapidă, directă a actelor necesare fără să mai căutați mult.

Avantaj 1: elimină căutările îndelungate

- Și arhivarea, deci ordonarea actelor la dosarul corespunzător se face mai repede cu un plan al documentelor. Dilema că un act ar fi mai potrivit dosarului X sau mai bine dosarului Y aparține trecutului. Astfel puteți delega mai ușor pe altcineva să arhiveze documentele, fără a vă fi teamă că o să se provoace încurcături și că nimic n-o să mai poată fi găsit.

Avantaj 2: depozitare rapidă și corectă

- Planul documentelor vă ajută, de asemenea, la subîmpărțirea în noi diviziuni a documentelor dvs. Cunoașteți fenomenul: întocmiți un nou biblioraft cu două-trei hârtii și, fără să vă dați seama, deodată este plin ochi. Fără o subdivizare pe baza unor indici alfabetici, sunteți nevoit să dați foile cu degetul la nesfârșit și hârtiile se vor uza în scurt timp. Dar întocmirea indicelui alfabetic – după ce biblioraftul e plin – cine o va face?

Avantaj 3: subdivizare tot mai mare

Cu un plan al documentelor care să funcționeze bine, această treabă va merge de la sine: dacă numărul de acte crește peste un anumit nivel, ele vor fi subdivizate numaidecât în subunități clare.

Una peste alta, printr-un bun plan al dosarelor, veți reduce la aproximativ jumătate timpul necesar depozitării actelor. De exemplu, dacă aveți nevoie de o oră pe zi pentru a căuta și sorta tot felul de acte (poate chiar mai mult), în viitor, atât dvs., cât și colaboratorii dvs. puteți reduce acest timp la jumătate, folosind un plan al documentelor. Totalul orelor economisite astfel pe an este de 110 pe persoană. Acest timp îl puteți utiliza mult mai bine în activități productive.

Economisiți minimum 30 de minute zilnic

Scanned with OKEN Scanner

Deci, vedeţi că merită să sacrificaţi 1-2 zile pentru concepерea şi dezvoltarea unui astfel de plan.

Pentru început concepeţi un profil al cerinţelor

Ce trebuie să facă planul?

Înainte de a începe elaborarea, scrieţi o listă de opţiuni: ce trebuie să arate planul dvs. de documente? Opţiunile rezultate vă vor ajuta să luaţi o decizie adecvată pentru arhiva dvs. de lucru. În afară de aceasta, veţi avea la îndemână şi un instrument de control pentru a constata, din ceea ce se realizează, dacă noul dvs. plan al documentelor este corespunzător cerinţelor.

7 cerinţe de bază pentru un plan al documentelor

Profilul cerinţelor poate conţine, de exemplu, următoarele puncte:

- Găsirea sau depozitarea în arhiva de lucru a unor acte trebuie să se facă pe baza unor concepte clare. Nimeni nu este dispus când caută ceva să-şi bată capul cu decodificarea unor numere de dosar cu multe cifre sau cu descifrarea unor sisteme numerice misterioase.

Definiţii clare

- Conceptele pe baza cărora se caută documentele conţinute în planul acestora trebuie să fie clare şi bine delimitate unul de altul. O informaţie anume poate fi caracterizată numai printr-un singur concept. Prin urmare, pentru circulaţia hârtiilor, de pildă, nu folosiţi concepte diferite precum: „corespondenţă", „scrisori" sau „schimburi de documente", ci hotărâţi-vă asupra unei singure noţiuni, care să fie folosită unitar de toţi utilizatorii planului de documente.

Structuri raţionale

- Planul trebuie să asigure o structură raţională a documentelor. Toate documentele pe o anumită temă trebuie adunate la un loc pe baza planului, pentru a nu răscoli după ele în diferite bibliorafturi şi dosare.

Scanned with OKEN Scanner

Mereu același loc în dulapul cu dosare

- Cu ajutorul planului documentelor trebuie stabilită o ordine de depozitare a bibliorafturilor și a mapelor în dulapul de documente, pentru a nu se mai întâmpla situații de genul următor: dvs. sau un colaborator scoateți un biblioraft, iar mai târziu îl așezați undeva unde se găsește loc în dulap. În acest fel, dulapurile dvs. devin un fel de „stație de triaj" – mereu dosarul dvs. se află în altă parte decât vă așteptați.

- Planul trebuie să dea permanent o imagine de ansamblu asupra documentelor existente și, prin aceasta, un control total asupra lor. Întrebări ca: „Avem depozitat vreun dosar pe această temă?" și întocmirea a două bibliorafturi pe aceeași temă vor fi astfel evitate odată pentru totdeauna.

Ușor de înțeles pentru toți colaboratorii

- Planul documentelor trebuie să fie pe înțelesul tuturor lucrătorilor noi sau al celor ce-i înlocuiesc în perioada concediilor, pentru ca oricare dintre ei să poată începe lucrul imediat.

- În afară de aceasta, planul trebuie astfel întocmit pentru a putea fi completat în cazul în care apar noi domenii de activitate sau noi sarcini.

Să consume cât mai puțin timp

În concluzie: timpul pentru utilizarea planului trebuie să fie acceptabil. Aceasta înseamnă că nu trebuie să folosiți mai mult timp pentru asigurarea ordinii decât timpul economisit pentru căutare.

3 variante pentru planul documentelor – care este cea mai bună?

Cum dezvoltați un plan al documentelor care să vă îndeplinească cerințele? Trebuie să știți că sunt mai multe variante pentru un asemenea plan:

Scanned with OKEN Scanner

- Varianta 1
  Plan bazat doar pe cuvinte-cheie, cu indicarea locului unde se află
- Varianta 2
  Plan al documentelor cu structură fixă
- Varianta 3
  Plan al documentelor cu structură flexibilă

Tipul de plan al documentelor care este cel mai potrivit pentru dvs. depinde, de fapt, de diferiți factori, precum:

- volumul arhivei de lucru;
- cerințele de subdivizare a fiecărui dosar în parte;
- numărul de persoane care lucrează cu arhiva și faptul dacă acestea gândesc după aceeași schemă atunci când o utilizează sau depozitează documentele după criterii diferite.

Verificați avantajele și dezavantajele

Studiați, mai întâi, cele 3 variante diferite ale planului documentelor și, în funcție de avantajele și dezavantajele fiecăreia, decideți care este cea mai potrivită pentru dvs.

Varianta 1: Plan al documentelor pe baza cuvintelor-cheie, cu indicarea locului unde se află

Și acum puteți găsi cuvinte-cheie scrise pe biblioraftu-rile dvs. Dacă veți pune aceste cuvinte-cheie în ordine alfabetică și fiecărui cuvânt-cheie îi indicați locul unde poate fi găsit, obțineți forma cea mai simplă a planului de documente. Acesta ar putea arăta, de exemplu, astfel:

Scanned with OKEN Scanner

Cuvinte-cheie	Poziționarea	
Investiții	camera 1	dulap 1
Control	camera 1	dulap 2
Achiziții	camera 2	dulap 1
Finanțe-contabilitate	camera 2	dulap 2
Direcție	camera 1	dulap 1
Organizare	camera 1	dulap 1
Personal și probleme sociale	camera 1	dulap 3
Producție	camera 3	dulap 1
Vânzări	camera 4	dulap 1

Dacă aveți dosare puține, care încap toate într-un dulap, atunci le puteți numerota, așa cum sunt ele așezate – în dulap – și, în loc de indicarea locului respectivului dosar, treceți doar numărul curent.

Avantajele și dezavantajele variantei 1

- În loc să stați în fața dulapului și să citiți o indicație tematică după alta, mai bine căutați noțiunea dorită într-o listă alfabetică care vă conduce direct la biblioraftul căutat. Găsirea este rapidă, pentru că țintiți exact locul căutat.

Avantaj: găsire rapidă și folosire precisă

- În planul dvs. de documente sunt cuprinse toate dosarele, indiferent dacă ele se află încă în birou sau la arhivele de depozitare.

Avantaj: locul depozitării nu contează

- Planul documentelor este întocmit rapid și poate fi completat după dorință. Cuvintele-cheie ale noilor dosare vor fi introduse pur și simplu în ordine alfabetică, în listă, folosind un software de procesare de text sau de baze de date, fără nici o problemă.

Avantaj: computerul vă sortează lista

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Desigur, planul documentelor are şi dezavantajele sale:

Dezavantaj: prea multe noţiuni produc confuzie

- Cu cât mai mare este arhiva de lucru, cu atât mai mare este şi colecţia de cuvinte-cheie şi, de aici, apare ameninţarea de babilonie.
  Imaginaţi-vă că primiţi documente cu tema „Ieşiri de incendiu". Dvs. sau secretara dvs. întocmiţi un nou biblioraft pentru că nu aţi observat cuvântul-cheie existent deja: noţiunea „Protecţia împotriva incendiilor şi ieşirile de incendiu". Apoi, când vreodată o să răsfoiţi biblioraftul „Ieşiri de incendiu" o să vă lipsească informaţii importante.

Dezavantaj: nu există o legătură flexibilă între noţiuni

- Adunarea „automată" a documentelor cu aceeaşi temă nu se poate realiza cu această variantă de plan. Dacă, de exemplu, depozitaţi acte cu cuvinte-cheie ca „Salarii şi venituri" şi „Pregătire", atunci acestea vor fi destul de îndepărtate unul de altul cu toate că ambele probleme s-ar încadra la secţiunea „Personal şi probleme sociale". Puteţi, desigur, să depozitaţi aceste trei dosare într-un singur dulap. Dar, dacă cineva ia un dosar şi îl depozitează ulterior într-un alt loc, acest lucru nu se va observa imediat. Doar când veţi avea nevoie de el, o să trebuiască să îl căutaţi. Ce lipseşte este faptul că, pe lângă cuvântul-cheie, ar trebui să fie indicat „Locul parcării", care stabileşte clar unde poate fi găsit un dosar în cadrul general al arhivei.

Decideţi, din această cauză, asupra primei variante doar dacă:

- arhiva dvs. de lucru se constituie din puţine dosare şi nu se va mări foarte mult într-un timp prevăzut;
- folosiţi singur această arhivă;
- dosarele dvs. sunt „subţiri" şi nu necesită divizări detaliate.

Scanned with OKEN Scanner

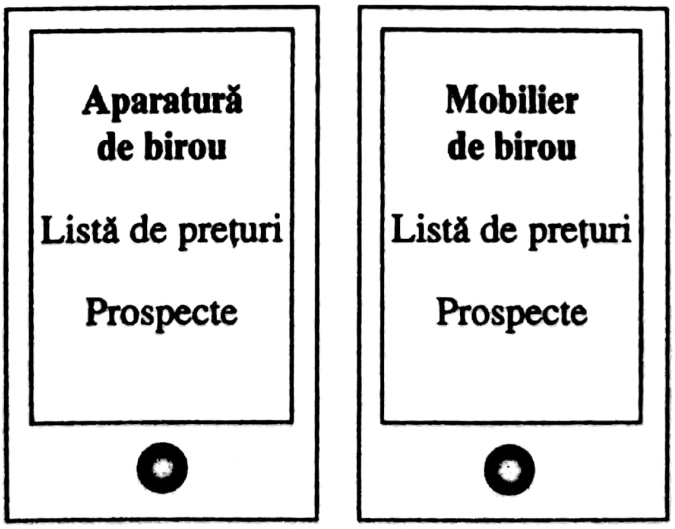
Dacă aceste premise nu există şi se poate prevedea că nu vor exista curând, verificaţi dacă nu este mai bună pentru dvs. varianta 2.

Varianta 2: Planul documentelor cu structură fixă

Pentru a explica la ce se referă „structura fixă" vă dăm mai întâi un exemplu.

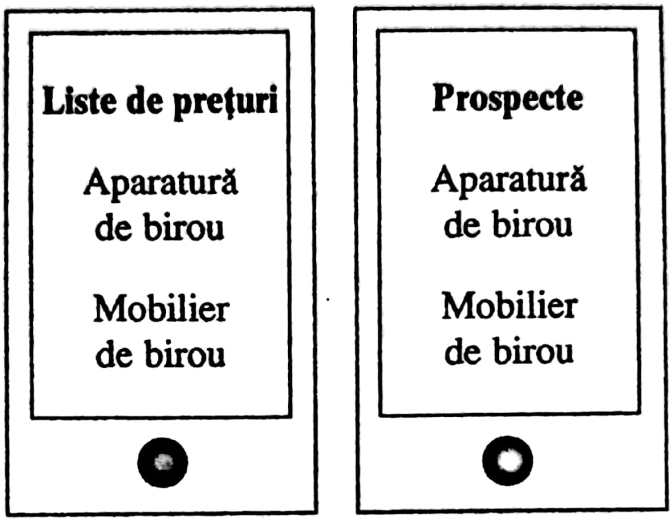
Imaginaţi-vă că aveţi un teanc de liste de preţuri şi unul cu prospecte referitoare la mobilier de birou şi aparatură de birou şi vreţi să le puneţi în ordine. În acest scop, va trebui să vă decideţi pentru una dintre următoarele două structuri posibile:

Structura 1 – împărţirea după produse, iar în cadrul categoriei „produse" după tipul documentelor. Biblioraftul dvs. va arăta astfel:



Scanned with OKEN Scanner

Structura 2 – împărţirea după tipul de documente şi, în cadrul documentelor, după produse.



Aceste structuri alternative rezultă din diferenţa modurilor de căutare după noţiunile-cheie. Un mod se referă la obiecte (aparatură de birou, mobilă de birou), iar celălalt la documente (liste de preţuri, prospecte). Cu cât sunt mai multe noţiunile, cu atât aveţi mai multe modalităţi de structurare a arhivei.

„Structură fixă" înseamnă că în planul documentelor aţi optat pentru una dintre mai multe structuri posibile şi că aceasta aţi fixat-o printr-un cod adecvat, numit cod al dosarelor.

O codificare des întâlnită este aşa-numita clasificare zecimală. Un plan al documentelor în formula clasificării zecimale poate arăta astfel:

Scanned with OKEN Scanner

Codul actului	Noțiunea	Locul de depozitare	
		Camera	Dulapul
1.	Societatea		
1.1.	Înființare		
1.2.	Acționari		
1.3.	Participări		
1.4.	Membri		
1.5.	Conducerea societății		
2.	Capital fix		
2.1.	Terenuri		
2.2.	Clădiri		
2.3.	Echipamente de producție		
2.4.	Instalații		
2.5.	Parc de mașini		
3.	Finanțe		
3.1.	Contabilitate		
3.2.	Bilanțuri		
3.3.	Bănci		
3.4.	Societăți de asigurare		
3.5.	Impozite și taxe		
4.	Personal și probleme sociale		
4.1.	Angajări de personal		
4.2.	Salariați		
4.3.	Salarii, venituri, impozite		
4.4.	Dreptul muncii		
4.5.	Tarife		

Scanned with OKEN Scanner

Codul actului	Noțiunea	Locul de depozitare	
		Camera	Dulapul
4.6.	Consilierul întreprinderii (societății)		
4.7.	Dezvoltarea personalului		
4.8.	Social		
5.	Achiziții		
5.1.	Furnizori		
5.2.	Repartizare		
5.3.	Recepție marfă		
6.	Desfacere și marketing		
6.1.	Cercetarea pieței		
6.2.	Politica de producție și desfacere		
6.3.	Reclama, promovarea vânzării		
6.4.	Organizarea vânzării		
6.5.	Clienți		
6.6.	Export		
7.	Administrație		
7.1.	Organizare		
7.2.	Localul și curtea		
7.3.	Chirii, arende		
7.4.	Asigurări		
7.5.	Drepturi		
8.	Liber		
9.	Liber		

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a vă ușura munca, întocmiți o listă alfabetică a denumirilor. Aceasta vă scurtează timpul de căutare, mai ales dacă planul actelor dvs. este vast.

Lista ușurează căutarea

Avantaje și dezavantaje ale variantei 2

Un plan de clasificare zecimală cu structură fixă are următoarele avantaje:

- Dacă noțiunile sunt alese cu grijă și sunt bine structurate, planul garantează un limbaj „unitar" pentru toți cei care utilizează arhiva de lucru.

Avantaj: limbaj unitar

- Succesiunea dosarelor în dulap este fixată prin coduri numerice pe acte.

- Prin structurarea în grupe principale și în subgrupe, documentele vor fi adunate tematic.

Avantaj: legături tematice

Dar fiecare medalie are un revers – așa și acest plan zecimal al documentelor.

- Capacitatea de extindere a planului este limitată. Dacă alegeți clasificarea zecimală cu numere de o cifră, atunci fiecare grupă se termină la cifra „9" și cu asta basta. Dacă, la un moment dat, nu vor fi suficiente 9 grupe, atunci va trebui să refaceți întregul plan folosind numere cu două cifre (zeci și unități). Dacă de la început prevedeți că se vor depăși 9 grupe și subgrupe, atunci folosiți o clasificare cu 2 zecimale. De exemplu: în loc de „1.2" puneți „01.02".

Dezavantaj: trebuie prevăzute din timp completările

- În cazul unui plan al documentelor cu structură fixă trebuie să aveți grijă neapărat ca structura lui să fie menținută „curată". Deci, trebuie să decideți care denumiri se află pe primul loc, care în al doilea și în al treilea, în cadrul ierarhiei. Dacă în adaosurile pe care le faceți

Dezavantaj: aveți nevoie de cea mai mare precizie

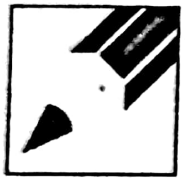
RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

mereu la planul documentelor nu respectaţi strict această regulă, atunci riscaţi să produceţi ambiguităţi şi să daţi cale liberă arhivării aceluiaşi lucru în mai multe dosare, care consumă spaţiul.

Dezavantaj: nu este destul de variabil

■ Dezavantajul cel mai mare al planului documentelor cu structură fixă constă tocmai în fixitatea lui. Ceea ce e eficient pentru unul nu este neapărat şi pentru celălalt. Dacă dvs. structuraţi actele într-un fel, nu înseamnă că această stuctură este optimă şi pentru ceilalţi colegi. Totdeauna, atunci când nevoile de structurare sunt diferite, planul de documente fixe este insuficient.



Decideţi-vă asupra acestei variante doar dacă:

- arhiva dvs. de lucru este mică sau medie şi creşterea ei cantitativă şi în indici poate fi precis estimată. Codificaţi, apoi, în aşa fel încât să aveţi posibilitatea completărilor;
- dvs. şi colegii dvs. vă puteţi pune realmente de acord asupra unei structuri fixe.

Dacă nu ajungeţi la un consens, atunci examinaţi varianta 3.

Varianta 3: Planul documentelor cu structură flexibilă

Dacă aveţi o arhivă de lucru cuprinzătoare şi în creştere şi mai mulţi colaboratori care lucrează cu ea, atunci ar trebui să întocmiţi un plan al documentelor cu structură flexibilă. Pentru aceasta respectaţi paşii următori:

- Adunaţi toţi indicatorii noţionali care sunt necesari actelor dvs. şi pe care îi consideraţi concludenţi şi ordonaţi-i în următorul mod:

Scanned with OKEN Scanner

→ persoane de referinţă (persoane fizice sau juridice);
→ obiecte (obiecte concrete, tangibile);
→ domenii de activitate (de exemplu, acţiuni sau noţiuni abstracte);
→ genuri de documente (indicarea actului în sine).

- În continuare faceţi curăţenie în cadrul categoriei. Dacă găsiţi mai multe noţiuni care caracterizează acelaşi conţinut, hotărâţi-vă asupra uneia şi excludeţi-le pe celelalte din listă.

Codificarea corectă

- Fiecare categorie va primi un cod, de exemplu, persoanele de referinţă – o ordine alfabetică; domeniile de activitate – o ordine numerică; obiectele – o ordine alfanumerică; documentele – tot o ordine alfabetică, dar cu litere mici.

Planul documentelor dvs. construit pe rubrici

- Din aceste „elemente de construcţie noţionale" puteţi dezvolta un plan al documentelor, în care mai întâi de toate marcaţi din nou toate dosarele, cu codul şi domeniul la care se referă.
  Alegeţi structura aşa încât să fie eficientă: noţiunea principală este cea cu care operaţi mai mult.
  Colegii dvs. pot proceda la fel cu secţiunea lor din arhiva de lucru, dar folosind cu toţii aceleaşi „elemente de construcţie".

Scanned with OKEN Scanner

Avantaje şi dezavantaje ale variantei 3

- Această structură are la bază felul documentelor. Ea este subdivizată prin obiecte. Important este ca, întotdeauna, codurile actelor să fie scrise în aceeaşi ordine. Desigur şi acest plan poate fi ordonat alfabetic, după cuvinte-cheie.
- Ordonarea după cod vă arată structura şi ordinea dosarelor în dulap. Pentru că lista noţiunilor de lucru este legată de coduri prin planul dvs. de documente, vă va fi mult mai uşor să găsiţi cuvintele-cheie.
- Singurul dezavantaj al variantei 3 constă în faptul că pentru completare trebuie depus un efort mai mare. Dar există avantajul că, pe baza ei, puteţi cuprinde toate domeniile cerute. Testaţi şi dvs.!

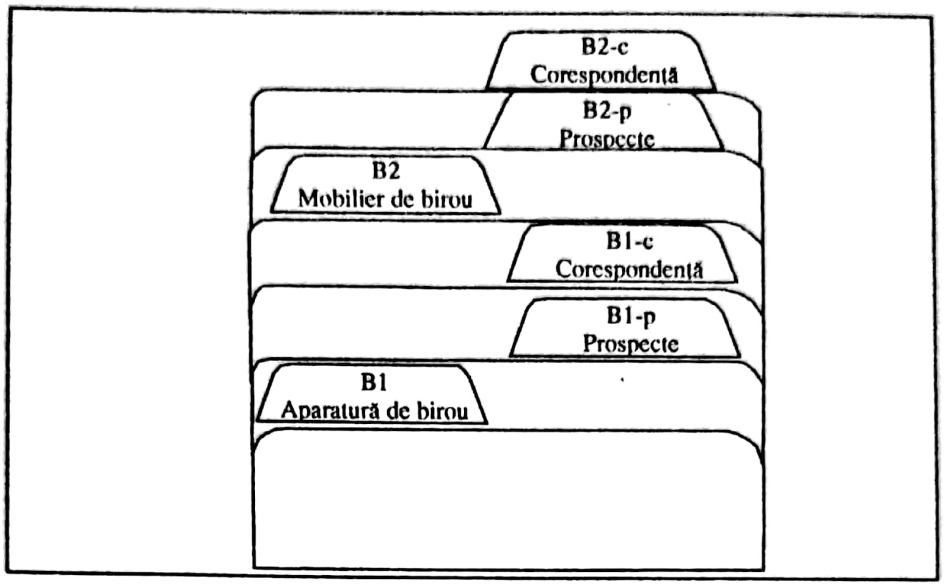
Astfel ia fiinţă planul documentelor dvs.

Următorul exemplu vă ilustrează un plan al documentelor în aşa-numitul sistem de ordonare modular:

Elementele de construcţie noţională				
Noţiuni de lucru	Persoane de referinţă (alfabetic)	Obiect (alfanumeric)	Activităţi (numeric)	Tipul documentului (alfabetic/litere mici)
Clienţi	C			
Furnizori	F			
Aparatură de birou		B1		
Mobilier de birou		B2		
Aprovizionare			10	
Desfacere			20	
Corespondenţă				c
Prospecte				p

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu de structurare – așa arată depozitul dvs.:

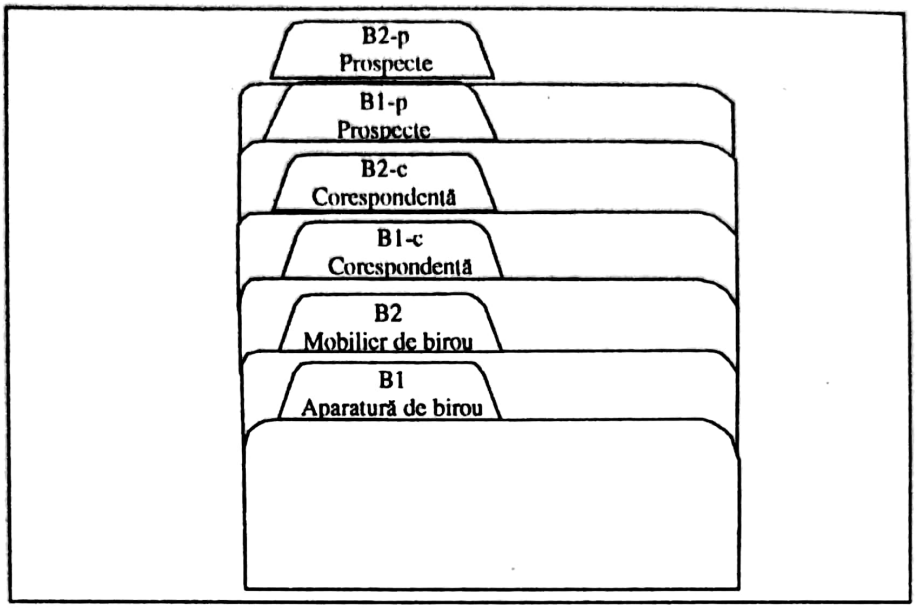


Planul documentelor corespunzător acestei arhive va fi:

Noțiuni de lucru	Persoane de referință (alfabetic)	Obiect (alfanumeric)	Activități (numeric)	Tipul documentului (alfabetic/litere mici)	Locul depozitării – cameră/dulap (numeric)
Aparatură de birou		B1			11/2
- Prospecte		B1		p	11/2
- Corespondență		B1		c	
Mobilier de birou		B2			
- Prospecte		B2		p	
- Corespondență		B2		c	
Prospecte				p	
Corespondență				c	

Scanned with OKEN Scanner

Puteţi sorta şi în ordinea alfabetică a codurilor elementelor căutate:

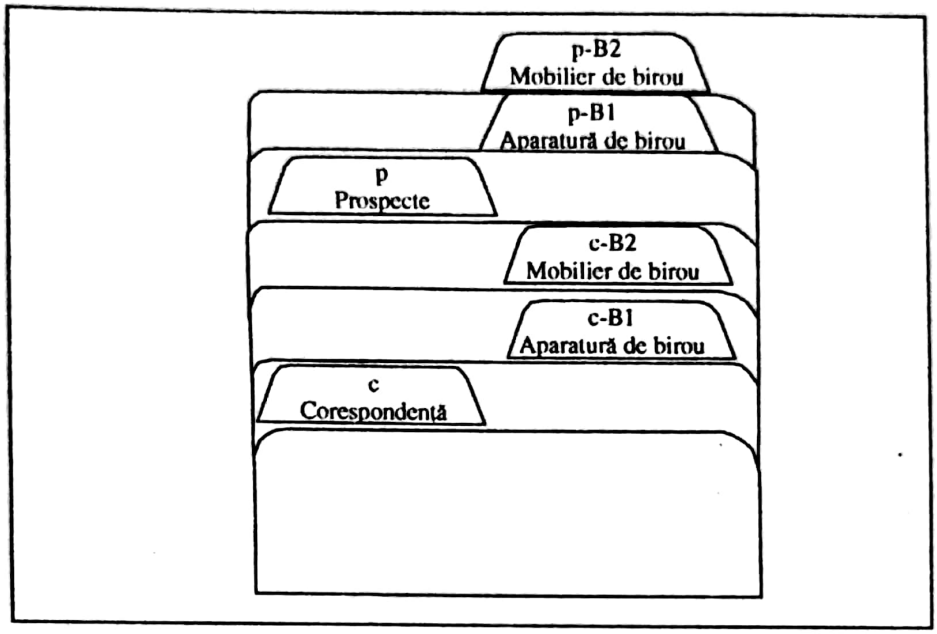


În acest caz, planul documentelor arată astfel:

Noţiuni de lucru	Persoane de referinţă (alfabetic)	Obiect (alfanumeric)	Activităţi (numeric)	Tipul documentului (alfabetic/litere mici)	Locul depozitării – cameră/dulap (numeric)
Aparatură de birou		B1			
Mobilier de birou		B2			
Corespondenţă		B1		c	
Corespondenţă		B2		c	
Prospecte		B1		p	
Prospecte		B2		p	

Scanned with OKEN Scanner

Dacă vă hotărâți asupra unei structuri răsturnate, atunci aceasta va fi:



Planul actelor va fi:

Noțiuni de lucru	Persoane de referință (alfabetic)	Obiect (alfanumeric)	Activități (numeric)	Tipul documentului (alfabetic/litere mici)	Locul depozitării – cameră/dulap (numeric)
Corespondență				c	11/2
- Aparatură de birou		B1		c	11/2
- Mobilier de birou		B2		c	
Prospecte				p	
- Aparatură de birou		B1		p	
- Mobilier de birou		B2		p	

Scanned with OKEN Scanner

Folosiți computerul personal!

Dacă vreți să dezvoltați un plan al documentelor este de preferat să folosiți computerul personal. Cu ajutorul unui software editor de texte sau de baze de date vă ușurați munca de sortare și nu trebuie să scrieți mereu liste noi când se completează planul de documente.

Software-ul special vă ajută la administrarea documentelor

Pe piață există o gamă largă de programe soft care vă pot ajuta la administrarea documentelor, de la simple detalii, precum tipărirea etichetelor pentru dosare, până la probleme complexe, cum ar fi reprogramarea documentelor, controlul împrumuturilor sau dirijarea afluxului de acte.

Listă de control: Formula de succes pentru planul documentelor dvs.

- ☐ Întocmiți profilul personal de cerințe
- ☐ Realizați un inventar complet al documentelor
- ☐ Decideți-vă pentru criterii clare de clasare
- ☐ Ordonați toate documentele cu privire la o temă după un singur criteriu
- ☐ Alegeți varianta de plan al documentelor pe care o considerați cea mai potrivită cerințelor dvs.
- ☐ Stabiliți locurile pentru păstrarea documentelor și mapelor
- ☐ Fiți atent la ansamblul planului dvs. de documente
- ☐ Mențineți planul documentelor clar și ușor de utilizat
- ☐ Păstrați spații pentru dezvoltări

Scanned with OKEN Scanner

Prezentarea personală

Cum să faceţi o impresie pozitivă în numai 10 secunde

Profitaţi de primele secunde ale întâlnirii – pag. P 41/002

Pasul 1: Descrierea activităţii – pag. P 41/002

Pasul 2: O primă schiţă – pag. P 41/003

Pasul 3: Testarea şi revizuirea – pag. P 41/004

Pasul 4: Perseverenţa prin exerciţiu – pag. P 41/004

Listă de control: 5 criterii pentru o prezentare scurtă şi eficientă – pag. P 41/006

Scanned with OKEN Scanner

Despre ce este vorba:
Ce răspundeţi la întrebarea „Cu ce vă ocupaţi dvs.?“ Citiţi în acest capitol cum vă puteţi face o „reclamă“ convingătoare în 10 secunde, pentru a o folosi în diverse ocazii.

Profitaţi de primele secunde ale întâlnirii

O prezentare durează 7-10 secunde

De obicei, pentru a se prezenta – într-o discuţie la o manifestare publică, într-o convorbire telefonică sau într-o altă situaţie – unei persoane nu-i ia mai mult de şapte-zece secunde. Majoritatea oamenilor de afaceri au cel puţin săptămânal ocazia de a se prezenta personal şi de a răspunde la întrebarea „Ce profesie aveţi?“.

Profitaţi de ocazie

Totuşi, numai o parte dintre aceste persoane profită pentru a crea partenerilor de discuţie o impresie bună. Adesea, oamenii răspund prin propoziţii standard gen „Sunt jurist“ sau „Sunt manager la firma X“. Ei îşi spun doar funcţia, dar nu şi cu ce se ocupă în realitate.

Procedaţi altfel

O prezentare pe scurt poate stârni curiozitatea interlocutorului şi vă poate evidenţia competenţele. Oferiţi astfel posibilitatea iniţierii unui parteneriat.

Pasul 1: Descrierea activităţii

Descrieţi domeniul în care activaţi în prezent. Ajutaţi-vă de întrebări cum ar fi:

- Ce aspecte deosebite prezintă munca dvs.? Ce anume vă place?

Evidenţiaţi-vă capacităţile

- În general, ce vă diferenţiază de ceilalţi? Prin ce vă deosebiţi de cei care au aceeaşi profesie ca şi dvs.?

Scanned with OKEN Scanner

Diferenţa poate consta în ceea ce oferiţi dvs. sau se poate baza pe experienţă, activităţi cu caracter special, relaţii strânse cu clienţii.

Sfatul nostru

Acesta este momentul să vă evidenţiaţi şi să aflaţi cine sunt de fapt „ceilalţi". Cum este văzută situaţia dvs.? Care sunt punctele forte şi cele slabe ale concurenţei? Ce puncte comune aveţi şi în ce privinţe vă diferenţiaţi?

Recunoaşteţi concurenţa

➜ Cât de util sunteţi prin munca dvs. altor persoane? Ce avantaje au colaboratorii dvs.? De exemplu: pentru un anumit produs s-au economisit bani, oferiţi noi servicii pe piaţa pe care activaţi etc.

Arătaţi utilitatea muncii dvs.

Dacă cineva va avea nevoie de ceva şi ştie că îl puteţi ajuta, cu siguranţă va apela la dvs. Fiţi sigur că astfel de persoane vă vor contacta.

Interlocutorul îşi va aminti de dvs.

Precizaţi-vă clar statutul, pentru a se apela, la nevoie, la serviciile dvs. Gândiţi-vă că, întotdeauna, specialiştii într-un anumit domeniu sunt mai des contactaţi decât cei cu preocupări generale.

Pasul 2: O primă schiţă

Pe baza notiţelor de până acum, faceţi o primă schiţă a unei prezentări. Aspectele cele mai importante sunt:

Fiţi atent la: simplitate...

■ Prezentarea domeniului de activitate trebuie să fie cât mai simplă. Cu siguranţă nu doriţi ca, de fiecare dată, să vă gândiţi cum trebuie să formulaţi ceea ce vreţi să spuneţi.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

dinamism...

■ Folosiţi verbe active. Evitaţi cuvintele nespecifice care dau naştere la interpretări.

claritate...

■ Limbajul să fie uzual şi uşor de înţeles. Neologismele, termenii tehnici sau de specialitate îndepărtează interlocutorul.

... orientare spre un grup-ţintă

■ Scurta dvs. prezentare se orientează spre anumite grupuri-ţintă şi trebuie înţeleasă de către acestea.

Pasul 3: Testarea şi revizuirea

Ce impresie lăsaţi

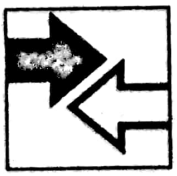
O scurtă prezentare eficientă nu se face uşor. Este nevoie de timp. Apelaţi la prieteni, întrebându-i cum li se pare prezentarea, dacă are efect asupra interlocutorului, dacă este potrivită pentru partenerul de discuţii.

Testaţi modalitatea de a vă prezenta la diverse manifestări şi observaţi eventualele reacţii:

Învăţaţi din prima experienţă

■ Treziţi curiozitatea interlocutorului? Dacă vi se cer informaţii suplimentare, înseamnă că sunteţi pe drumul cel bun.

■ Ocupaţia dvs. a fost înţeleasă? Vă puteţi da imediat seama din solicitările unor precizări („Dvs. realizaţi şi..."). În acest caz, reformulaţi cât mai clar prezentarea domeniului dvs. de activitate.



Pasul 4: Perseverenţa prin exerciţiu

Dacă sunteţi nemulţumit de prezentarea personală, trebuie să exersaţi până ajungeţi să o realizaţi cât mai simplu.

Scanned with OKEN Scanner

Acest lucru vă reuşeşte cel mai bine în faţa oglinzii. Învăţaţi cum să schiţaţi chiar şi un zâmbet. Astfel va fi mai uşor să vă daţi seama unde greşiţi şi cum să vă corectaţi.

Scopul: să convingeţi

Prin exerciţiu, puteţi răspunde oricând cu un zâmbet plăcut atunci când vă prezentaţi, oferind informaţii simple, exacte şi clare. Astfel creaţi o impresie bună.

Exemple

În final, iată câteva exemple pentru scurte prezentări cu tematică diferită:

Cum trebuie să vă prezentaţi

- Sunt consilier pentru resurse umane. Ajut oamenii să-şi descopere potenţialul şi să-şi concentreze timpul, talentele şi energia pe realizarea celor mai importante obiective.

- Produc clipuri publicitare. Mă ocup de realizarea scenariilor.

- Vi s-a întâmplat vreodată să ajungeţi într-un oraş şi să nu găsiţi loc la hotel? Lucrez la firma X – specializată în rezervare hotelieră prin Internet. Eu răspund de gestionarea cardurilor pentru clienţii noştri, prin care aceştia beneficiază de un discount de 40%.

Sfatul nostru

Mai multe prezentări

Dacă activaţi în mai multe branşe, pregătiţi-vă câte o scurtă prezentare pentru fiecare domeniu.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control: 5 criterii pentru o prezentare scurtă şi eficientă

Important

1. Să fie clară. Interlocutorul trebuie să ştie imediat cu ce vă ocupaţi exact, şi nu să fie pus în situaţia de a ghici despre ce este vorba.

2. Să fie susţinută ferm. O prezentare nu durează mai mult de 10 secunde.

3. Să creeze impresie. Interlocutorul îşi va aminti cu siguranţă de dvs.

4. Să corespundă personalităţii dvs.

5. Să creeze entuziasm. Fiţi cât mai expresiv.

Scanned with OKEN Scanner

P 45

O metodă preţioasă pentru a dispune, în sfârşit, de suficient timp pentru scopurile dvs. importante

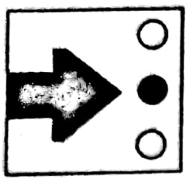
Cum vă puteţi eşalona sistematic sarcinile în funcţie de priorităţi

Stabiliţi-vă topul priorităţilor; planul dvs. zilnic, la pag. P 45/010

Ce puteţi face pentru ca, începând chiar de azi, să vă gestionaţi mai bine timpul

Cum vă identificaţi şi vă evaluaţi sarcinile cu ajutorul analizei de tip ABC – Listă de control, pag. P 45/012

Scanned with OKEN Scanner



Proaspăt uns director de departament, Iancu S. are în imediata subordine o secretară şi doi referenţi de specialitate. De la instalarea în funcţie, el lucrează după un model simplu de planificare: se străduieşte să rezolve problemele una câte una, pe măsură ce-i intră în „vizor". Ca un alergător într-o cursă cu obstacole. Expresia-cheie a stilului său de lucru este „ce urmează?".

Peste două săptămâni va veni în vizită un partener de afaceri. Pentru aceasta trebuie rezervată o masă la restaurant. Pune imediat mâna pe telefon. Sună ocupat. Mai încearcă de câteva ori până îi „pică fisa": verifică la 931 şi află că numărul s-a schimbat. În sfârşit, după o jumătate de oră, rezolvă problema. „Ce urmează?" Trebuie elaborat un plan de vizitare a fabricii. Pentru această temă, Iancu se decide să stea peste program. La ora 18, planul este gata, dar teancul de probleme nu s-a subţiat aproape deloc. „Ce urmează?" Să supervizeze proiectul unui spot publicitar care zace deja de câteva zile pe biroul lui. Citeşte rapid materialul şi-şi pune semnătura. „Mai departe? E de jale!" Conducerea vrea să i se prezinte mâine raportul departamentului pe primul semestru. Iancu S. îi telefonează soţiei s-o anunţe că şi azi va sosi acasă foarte târziu. ●

Delimitaţi problemele după importanţă

Managementul timpului conform analizei ABC

Instrumentul cel mai preţios pentru un management eficient al timpului este **analiza de tip ABC**. Cu ajutorul acesteia, toate activităţile dvs. vor fi clasificate şi ordonate după gradul lor de importanţă. Astfel avem:

- Sarcini de tip A – cele mai importante
- Sarcini de tip B – cu o importanţă medie
- Sarcini de tip C – activităţi de rutină care răpesc mult timp

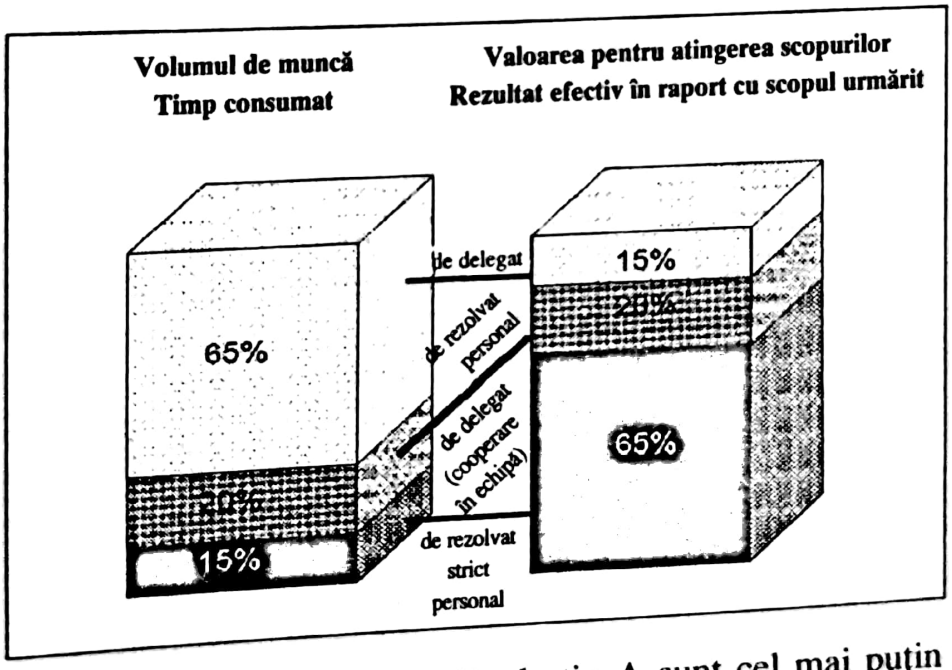
Scanned with OKEN Scanner

La baza analizei de tip ABC stă următoarea idee, de altfel cunoscută: părţi relativ mici ale unei activităţi întreprinse pot valora practic mult mai mult decât alte părţi, mai mari. (vezi „regula 20/80“ sau „principiul lui Pareto“, capitolul R 15).

Graficul următor vă clarifică:

- Ce procent din timpul dvs. ar trebui să asiguraţi pentru sarcinile de tip A, B şi C, dacă faceţi totul singur (stânga).

- Cu ce procent contribuie realmente sarcinile de tip A, B şi C la atingerea scopurilor dvs. (dreapta).



Puteţi observa că sarcinile de tip A sunt cel mai puţin reprezentate cantitativ şi totuşi influenţează cel mai mult din punct de vedere calitativ atingerea scopurilor. În cazul sarcinilor de tip B, cheltuielile de timp şi rezultatele sunt direct proporţionale. Sarcinile de tip C au nevoie de cel mai mult timp, dar în acelaşi timp influenţează cel mai puţin succesul activităţii dvs.

Scanned with OKEN Scanner

În practica de zi cu zi se întâmplă, din păcate, invers. De multe ori irosiţi mult timp cu lucruri fără importanţă sau secundare. Din această cauză vă rămâne prea puţin timp pentru sarcinile într-adevăr importante. Acestea sunt mereu amânate şi, în cele din urmă, sunt rezolvate pe fugă, sub presiunea timpului.

Sarcini de tip A

Concentraţi-vă asupra sarcinilor de tip A

Activităţile dvs. cele mai importante reprezintă 15% din totalul sarcinilor. Le numim activităţi de tip A pentru că ele contribuie cu 65% la succesul dvs. deplin. Trebuie să rezolvaţi sarcinile de acest tip cu prioritate, personal sau, eventual, în echipă. Ele nu pot fi delegate pentru că aţi pierde controlul asupra proceselor care au cea mai mare valoare pentru îndeplinirea activităţii dvs.

Sarcini de tip B

Repartizaţi, pe cât posibil, sarcinile de tip B

20% din activităţile dvs. le puteţi aprecia ca având importanţă medie. Aceste activităţi, de tip B, contribuie cu 20% la succesul dvs. şi, prin urmare, este necesar să le repartizaţi colaboratorilor dvs.

Sarcini de tip C

Sortaţi sarcinile de tip C

65% din sarcinile dvs. sunt mai puţin importante. Ele contribuie doar cu 15% la succesul de ansamblu. Trataţi deosebit de critic aceste activităţi care vă răpesc mult timp.

Întrebaţi-vă:

4 întrebări critice

➔ Aceste sarcini au într-adevăr o importanţă secundară?

➔ Este vorba exclusiv de activităţi de rutină?

Scanned with OKEN Scanner

→ Pot delega aceste sarcini?

→ Este realmente întemeiată implicarea mea personală în aceste sarcini?

Unele lucruri merg şi fără dvs.

În cazul sarcinilor de tip C este vorba, de cele mai multe ori, de activităţi pe care un colaborator le poate desfăşura la fel de bine ca dvs. Ne gândim, de exemplu, la: activităţile administrative, presortarea intrărilor poştale, corespondenţa şi apelurile telefonice simple, depozitarea documentelor şi alcătuirea documentaţiei.

Care sunt sarcinile dvs. de tip A

Stabiliţi valoarea sarcinilor

Scopul dvs. cel mai important trebuie să fie identificarea acelor 15% din sarcini care vă aduc cele mai valoroase rezultate şi pentru care, din această cauză, sunt justificate cheltuieli mari de planificare, adică timp şi bani.

Prima dvs. sarcină de tip A

Sfatul nostru: Realizaţi acest obiectiv chiar de astăzi. Aceasta va fi prima dvs. sarcină de tip A!

În cadrul analizei de tip ABC trebuie să vă ordonaţi sarcinile după valoare. Deosebit de importante sunt sarcinile care contribuie în modul cel mai semnificativ la succesul activităţii dvs.

Răspundeţi la următoarele cinci întrebări:

5 întrebări importante pentru definirea sarcinilor de tip A

→ Ce activităţi contribuie în cea mai mare măsură la atingerea scopului meu în totalitate?

→ Cu ce activităţi îmi ating scopurile cele mai importante?

→ În cazul în care scopul meu nu va fi atins, care ar fi cel mai mare dezavantaj posibil?

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

➔ Prin îndeplinirea unei anumite sarcini pot realiza nemijlocit mai multe altele?

➔ Obţin avantaj maxim prin îndeplinirea acestor sarcini?

Important de reţinut: La alocarea timpului corespunzător fiecărei sarcini în parte trebuie să vă orientaţi după valoarea activităţilor respective, nu după volumul acestora.

Cum transpuneţi în practică analiza de tip ABC

La analiza de tip ABC este important să procedaţi pas cu pas. Începeţi cu evaluarea din punct de vedere cantitativ şi calitativ a activităţilor dvs. pe o perioadă mai lungă de timp, cum ar fi patru săptămâni.

Notaţi, de exemplu:

- câţi vizitatori vă calcă zilnic pragul biroului şi despre ce discutaţi;
- cât de multe apeluri telefonice primiţi în medie pe zi şi cu privire la ce teme;
- cât timp trebuie să alocaţi zilnic diverselor proiecte.

Procedaţi apoi în felul următor:

- Pasul 1:

Notaţi totul

Notaţi neapărat toate activităţile, chiar şi punerea în funcţiune a instalaţiei de aer condiţionat sau pregătirea cafelei.

- Pasul 2:

Ordonaţi

Ordonaţi activităţile după importanţa funcţiei lor în organizaţia dvs. Pentru aceasta folosiţi, de exemplu, descrierea posturilor sau a sarcinilor, atâta timp cât asemenea documente există în firma dvs. Nu e cazul să luaţi în seamă, pentru moment, termenele. Activităţile sau procesele nu sunt în mod automat importante numai pentru faptul că sunt legate de un termen.

- Pasul 3:

Ierarhizaţi

Desemnaţi primele 15% din activităţile dvs. ca fiind sarcini de tip A, următoarele 20% ca sarcini de tip B, iar restul de 65% ca sarcini de tip C. Gândiţi-vă ce sarcini puteţi delega şi menţionaţi acest lucru în dreptul poziţiei respective. Un exemplu de listă a priorităţilor găsiţi în continuare.

Exemplu de listă a priorităţilor pe o săptămână:

Prioritate	Sarcină	Rezolv personal	Deleg
A	evaluarea costurilor	x	
A	problema calităţii	x	
A	sporirea resurselor	x	
B	vizita importantului client Y.	x	
B	discuţie cu şefa Dep. Resurse Umane	x	
B	analiză lunară	x	
B	întâlnire Suceava	x	

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

C	plan de instruire	x	
C	cumpărare presă de balotat hârtie	x	
C	program maiştri	x	
C	serbare jubiliară a clubului sportiv	x	
C	asociaţia maiştrilor		Dep. Resurse Umane
C	proiect de spot publicitar		Dep. Marketing
C	întâlnirea furnizorilor		Dep. Achiziţii
C	rezolvare conflict Hala 6		Şeful de hală
C	oferta firmei de construcţii Z.		Dep. Producţie
C	anunţuri pentru angajări		Dep. Resurse Umane
C	întâlnirea instructorilor		Dep. Resurse Umane
C	redactare comunicat de presă		Dep. Relaţii Publice
C	vizita redactorului W.		Dep. Relaţii Publice

Astfel planificaţi în mod ingenios

3 ore pentru sarcini de tip A

Planificaţi-vă acum necesarul personal de timp. Acordaţi sarcinilor de tip A cea mai mare parte din timpul dvs., iar sarcinilor de tip C cea mai mică parte. De exemplu, rezervaţi-vă trei ore pe zi pentru sarcini de tip A, o oră pentru sarcini de tip B şi aproximativ 45 de minute pentru sarcini de tip C. Probabil că veţi ajunge chiar la rezultatul ca o parte din sarcinile C să nu mai fie nevoie să fie rezolvate de dvs. În total, planificaţi după acest calcul doar 4,45 ore din programul zilnic. Rezervaţi timpul rămas pentru lucruri neprevăzute.

Scanned with OKEN Scanner

Stabilirea priorităţilor de lucru

Exemplu de plan zilnic:

Termene şi sarcini	Luni	Ma	M	J	V	S	D
26.08.2002				X			

Ora	Termene	✔
07.00		
08.00	Sarcină A: calcularea preţului	
09.00	Repartizarea sarcinilor tip C	
	Discuţie cu secretara	
10.00	Sarcini de tip B şi C	
	Corespondenţă, apeluri tel.	
11.00	Sarcină tip A: bugetul de marketing	
12.00	Sarcină tip B: întâlnire dl Z.	
13.00		
14.00	Sarcină tip B:	
	pregătirea prezentării	
15.00		
16.00	Şedinţă	

Prio-ritate	Sarcini	✔
A	calcularea preţului	
A	planificarea bugetului de marketing	
B	pregătirea prezentării	
B	întâlnire cu dl Z.	
B	telefon T.C.	
B	scrisoare Şt. Marinescu	
C	rezervare zbor Sibiu	
C	contramandare către ASTRO SRL	
C	rezervare masă restaurant	
C	comandă prospecte	
C	stabilirea termenelor pentru mesagerie	

Scanned with OKEN Scanner

Principiul reţinerii în scris

Programarea activităţilor dvs. după analiza de tip ABC trebuie să se facă în scris. În acest sens vă ajută următorul formular:

Plan după priorităţi al zilei de:	Prioritate		
Ce trebuie făcut?	A	B	C

Scanned with OKEN Scanner

Fiţi flexibil şi modificaţi-vă priorităţile după necesităţi

Reevaluaţi permanent priorităţile

Cum schimbările se succed într-un ritm tot mai alert, va trebui, cu siguranţă, să verificaţi frecvent dacă ierarhizarea sarcinilor dvs. după priorităţi corespunde situaţiei „la zi". Un scop nou, o situaţie neprevăzută vă obligă să vă reevaluaţi priorităţile. Dacă, de exemplu, la sfârşitul unei vizite „de rutină" trebuie organizată o cină de protocol, rezervarea mesei la restaurant este o sarcină de tip C. Dacă vizita este una de o importanţă deosebită pentru firma dvs., atunci o astfel de sarcină va primi o prioritate de tip B sau chiar A. Probabil că se va impune ca restaurantul să fie vizitat înainte, să fie aleasă masa potrivită şi să se discute meniul.

Startul dvs. practic

Ce veţi face, începând de astăzi, pentru a lucra în fiecare zi cel puţin la o sarcină de tip A?

.....

.....

.....

Ce veţi face cu timpul pe care l-aţi câştigat prin punerea în practică a analizei de tip ABC?

.....

.....

.....

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control: Cum vă identificaţi şi vă evaluaţi sarcinile cu ajutorul analizei de tip ABC

- ☐ Notaţi zilnic toate activităţile ce vor trebui desfăşurate în următoarele patru săptămâni.
- ☐ Împărţiţi activităţile în sarcini de tip A, B şi C, în raport cu importanţa lor.
- ☐ Care dintre sarcinile pe care le-aţi îndeplinit până acum dvs. doriţi să le delegaţi pe viitor?
- ☐ Ţineţi cont de faptul că anumite sarcini noi vă pot modifica priorităţile.
- ☐ Întocmiţi o listă de priorităţi ale săptămânii:
  - – Ce sarcini veţi rezolva dvs. înşivă?
  - – Ce sarcini delegaţi?
- ☐ Alocaţi timp pentru sarcinile din planificarea zilnică astfel:
  - – aproximativ trei ore pentru sarcini de tip A,
  - – aproximativ o oră pentru sarcini de tip B,
  - – aproximativ 45 de minute pentru sarcini de tip C.
- ☐ Ţineţi seama de maxima lui Goethe: „Lucrurile cu adevărat importante nu sunt chibzuite niciodată îndeajuns“.

Scanned with OKEN Scanner

R 15

9 motive pentru a face din regula 20/80 instrumentul succesului dvs.

Cum să vă folosiți optim timpul prin „efectul de levier“

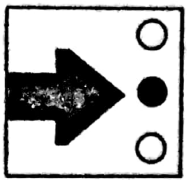
Regula 20/80 (principiul lui Pareto) vă sprijină împotriva perfecționismului

Cum deosebiți sarcinile cu adevărat importante pentru scopurile dvs.

Cinci pași pentru planificarea eficientă a sarcinilor – formular de lucru începând cu pag. R 15/007

Listă de control pentru aplicarea regulii 20/80 la scopurile dvs. – pag. R 15/012

Scanned with OKEN Scanner



Deşi este un tip îndeobşte calm, de data aceasta Barbu C. simte că nervii îi dau în clocot. Este a patra seară din săptămână când se vede nevoit să rămână la birou peste program. În cele zece zile cât a fost plecat în delegaţie, pe biroul lui s-a adunat un morman de hârtii. A strâns vraf întreaga corespondenţă internă şi externă, încercând să rezolve totul pe rând. Mulţimea de lucruri mărunte i-a înghiţit timpul, dar rezultatele aproape că nu se văd. Copleşit de munca asta de Sisif, se reazemă de spătar şi ia o pauză de respiraţie. Nu, aşa nu mai merge! Totul trebuie sortat şi prelucrat după priorităţi. Deodată, în minte îi sună clopoţelul: regula 20/80, a lui Pareto. Soluţia de care tocmai avea nevoie fusese formulată cu aproape un secol în urmă.

Părintele regulii 20/80 – Vilfredo Pareto

Regula 20/80 şi principiul lui Pareto

La începutul secolului XX, Vilfredo Pareto, sociolog şi economist italian, a descoperit prin analize statistice că 20% din familiile italiene deţineau 80% din averea naţională. El a cercetat apoi dacă acest raport poate fi regăsit şi în alte domenii. Regula lui, numită 20/80 sau 80/20, a fost formulată astfel:

„În cadrul unui grup dat sau al unei mulţimi date, câteva părţi au o valoare mult mai mare decât cea corespunzătoare ponderii lor relative în mulţimea respectivă."

Regula 20/80, desprinsă din principiul lui Pareto, are o valoare practică extrem de importantă pentru munca dvs. de zi cu zi. O aplicaţie imediată: folosiţi această regulă pentru a evalua raportul dintre cheltuieli şi rezultate.

Scanned with OKEN Scanner

Raportul dintre cheltuieli şi rezultate

În cazul firmei dvs., aceasta înseamnă de exemplu că:

- 20% din clienţii dvs. sunt atât de importanţi încât vă asigură 80% din vânzări
- 20% din colaboratorii dvs. sunt răspunzători pentru 80% din totalul absenţelor
- 20% din produsele dvs. aduc 80% din vânzări
- 20% din greşelile de producţie cauzează 80% din rebuturi
- 20% din ziarele citite conţin 80% din informaţiile importante pentru dvs.
- 20% din produsele dvs. antrenează 80% din cheltuielile de producţie
- 20% din timpul afectat discuţiilor de lucru vă furnizează temeiurile pentru 80% din decizii
- 20% din investiţii reprezintă 80% din cheltuieli
- 20% din hoţii timpului dvs. vă pricinuiesc 80% din pierderea de vreme

Rezolvaţi mai întâi ceea ce este important

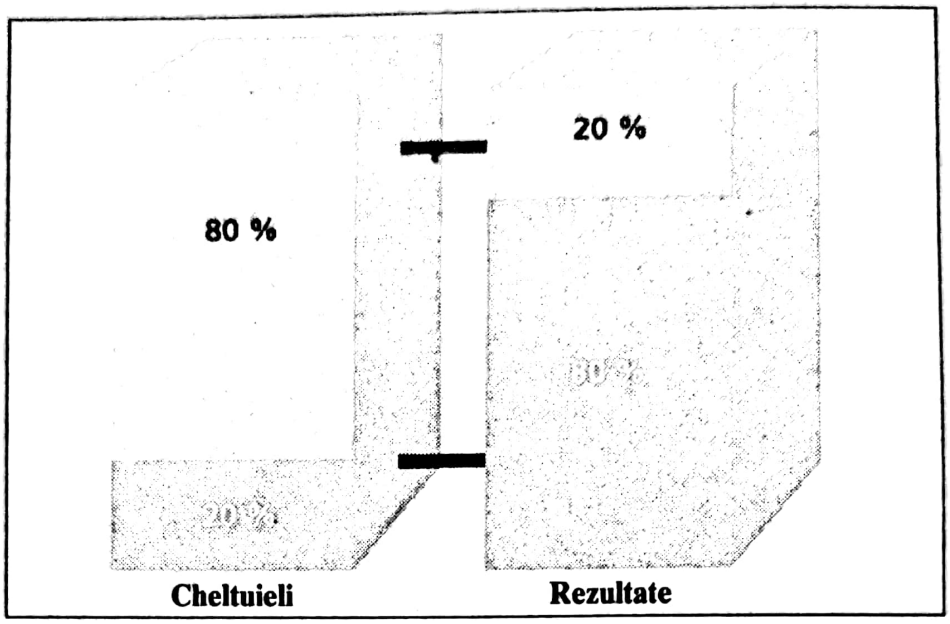
Pentru organizaţia dvs., principiul lui Pareto se traduce prin faptul că 20% din sarcini sunt atât de importante încât contribuie cu 80% la succesul scontat. Aceasta înseamnă că nu ar trebui să rezolvaţi mai întâi sarcinile cele mai uşoare, mai interesante sau care cer mai puţin timp, ci pe cele mai semnificative sau mai importante.

Vânzări mari cu clienţi puţini

Verificaţi, de exemplu, lista vânzărilor şi constataţi că 13% din clienţii dvs. vă asigură 77% din vânzări. Principiul lui Pareto este valabil şi în acest caz. Raporturi precum 13/77, 15/85 sau altele asemănătoare pot fi subsumate principiului lui Pareto. Regula 20/80 dă doar nişte limite relative. Importantă este esenţa ei, şi anume că puţine lucruri sau puţini oameni contribuie într-o foarte mare măsură la succes. Impulsurile cele mai importante pornesc de la o unitate mică. Aceasta se poate reprezenta grafic astfel:

RENTROP & STRATON

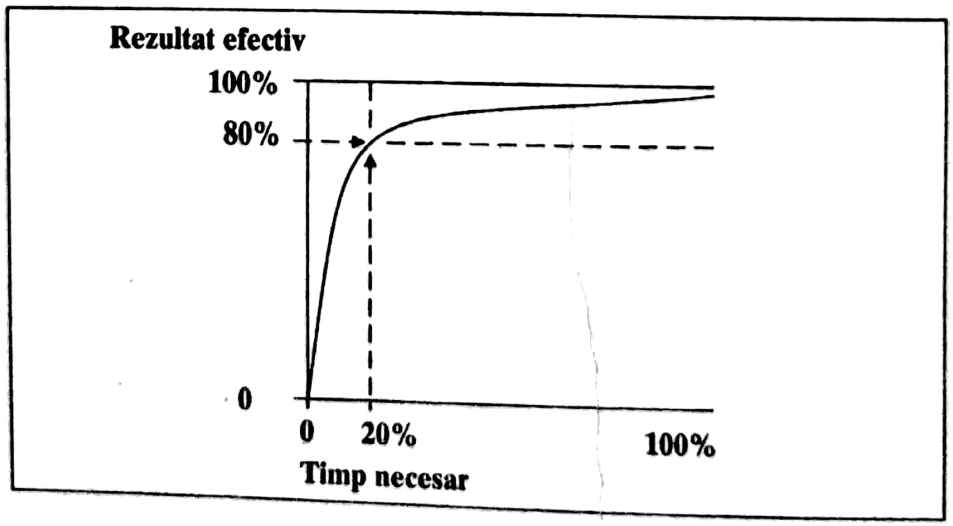
Scanned with OKEN Scanner



Puţine sarcini, măsuri şi activităţi importante contribuie cu 80% la succes, în vreme ce numeroase sarcini relativ secundare aduc doar 20% din succes. Când 80% din succes l-aţi atins în 20% din timpul afectat, aveţi nevoie, în final, de 80% din timpul dvs. pentru a ţinti un rezultat de 100%.

Pareto respinge perfecţionismul

Dacă graficul va fi reprezentat sub forma unei curbe, se poate observa cum curba se apropie tot mai mult de nivelul 100%, dar nu îl atinge, de fapt, niciodată. Nici dacă lucraţi 24 de ore din 24. Principiul lui Pareto infirmă, aşadar, perfecţionismul.



Scanned with OKEN Scanner

9 motive pentru a face din regula 20/80 instrumentul succesului dvs.

Stabilirea priorităţilor simplifică rezolvarea problemelor

De ce să aplicaţi principiul lui Pareto? Pentru că:

- vă motivează să terminaţi cu perfecţionismul şi amânările,
- vă ajută să descoperiţi cauzele disfuncţionalităţilor care vă dau de furcă,
- vă sprijină în rezolvarea problemelor,
- vă învaţă să evaluaţi mai bine alternativele,
- este un instrument de decizie,
- vă dă posibilitatea să stabiliţi corect priorităţile,
- are „efect de levier": cu un consum redus de energie acţionează cu forţă sporită,
- vă ajută în planificare şi în organizarea concretă a muncii, deoarece rezultatele efective vă arată în mod sigur dacă aţi ales corect cei 20% factori importanţi pentru atingerea scopului dvs.

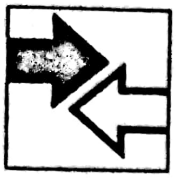
Cum puteţi folosi regula 20/80

20% din activităţi vă asigură succesul

Indiferent dacă lucraţi ca liber-profesionist, dacă aveţi o firmă sau sunteţi angajat, cu regula 20/80 puteţi afla care dintre activităţile pe care le desfăşuraţi sunt decisive pentru succesul dvs.

De exemplu, puteţi utiliza principiul lui Pareto atunci când purtaţi discuţii cu privire la un proiect, pentru a strânge informaţii şi sugestii utile. Dacă doriţi să discutaţi cu zece persoane, conform regulii 20/80, două persoane sunt cele care vă vor aduce 80% din informaţiile cu adevărat importante pentru proiectul dvs.

Scanned with OKEN Scanner



Cum acționează regula 20/80 în relațiile umane

Creați-vă o rețea de bune relații cu persoanele importante pentru activitatea dvs. și consacrați-le timp, pentru a construi cu ele 80% din succesul pe care îl doriți și-l meritați. Sprijinul altor persoane, chiar dacă este mai puțin important, știți că vă permite să lucrați mai bine. Și într-un caz și-n celălalt, aveți grijă să nu investiți mai mult timp decât ar fi necesar.

Faceți o listă a persoanelor sau relațiilor cu „acțiune de levier" ridicată. Această listă ar putea arăta astfel:

Persoana	Relația
Șeful dvs. direct	Stabilește majoritatea priorităților
Persoane situate ierarhic la același nivel cu șeful dvs. sau chiar peste acest nivel	Au o mare influență asupra șefului
Toți colaboratorii care vă sunt direct subordonați	De eficiența lor depinde succesul dvs.
Colegi de la alte compartimente	Aveți nevoie de ei pentru a vă sprijini în muncă
Cele mai importante persoane din afara firmei, precum marii clienți, furnizorii importanți etc.	Vă garantează salariul prin contractele sau relațiile utile cu firma dvs.

Scanned with OKEN Scanner

Ce condiţii trebuie să realizaţi dvs.

O condiţie preliminară pentru delimitarea celor 20% din sarcini care sunt cele mai importante este să clarificaţi dacă acestea reprezintă un scop precis definit al muncii, un rezultat dorit sau un obiectiv general al firmei.

În aceste 20% intră, în orice caz, toate sarcinile care privesc asigurarea existenţei firmei, precum resurse umane, finanţare, achiziţii, relaţii publice.

Stabilirea scopurilor, prima condiţie

Fără fixarea scopurilor, regula 20/80 nu este aplicabilă. Gândiţi-vă mereu la faptul că 80% din rezultat îl obţineţi cu 20% din consumul de timp. Dacă urmăriţi un scop precis definit şi aţi încheiat cea mai importantă activitate, aţi ajuns deja la 80%.

Ce scopuri doriţi să atingeţi săptămâna aceasta?

5 paşi pentru planificarea eficientă a sarcinilor

Pentru transpunerea în practică a regulii 20/80 aveţi nevoie de un plan săptămânal sau zilnic, în funcţie de volumul sarcinilor pe care trebuie să le rezolvaţi.

Astfel stabiliţi priorităţile

- Treceţi în revistă toate sarcinile dvs.
- Sortaţi sarcinile după regula 20/80.
- Estimaţi timpul necesar pentru fiecare sarcină.
- Gândiţi-vă ce poate fi delegat altor persoane.
- Calculaţi timpul total necesar pentru rezolvarea sarcinilor.

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 1: Treceţi în revistă sarcinile dvs.

Priviţi teancul de hârtii de pe masa dvs. de scris. Doar 20% dintre ele sunt într-adevăr importante. Restul ar trebui ignorate. Dintr-o săptămână cu 40 de ore de lucru la birou puteţi economisi 32 de ore dacă selectaţi doar sarcinile într-adevăr importante. Dar cum?

Verificaţi dacă aveţi toate informaţiile şi mijloacele

Când treceţi la planificarea concretă a sarcinilor, puneţi-vă în primul rând întrebarea dacă sunteţi suficient de bine informat cu privire la activităţile care vă aşteaptă şi dacă deţineţi toate mijloacele, astfel încât să puteţi planifica paşii de lucru şi să puteţi aprecia timpul necesar pentru aceştia. Altfel, în plină activitate ar trebui să vă întrerupeţi, pentru a vă procura informaţiile şi mijloacele de care aveţi neapărat nevoie. Acest lucru vă va costa timp şi bani.

Pentru a fi pregătit, întocmiţi şi completaţi un formular, asemenea celui de mai jos:

Cu privire la ce sarcină am nevoie de informaţii? (definiţi clar!)	
Ce vreau să modific/ îmbunătăţesc/aflu?	
Până când trebuie să-mi procur informaţiile?	
Cui mă pot adresa?	
Ce servicii de informare îmi stau la dispoziţie?	

Întocmiţi-vă lista de activităţi

După ce obţineţi toate informaţiile, elaboraţi lista activităţilor dvs. Un model în acest sens, pe care îl puteţi copia şi mări la format A4, îl găsiţi la pagina R15/011.

Scanned with OKEN Scanner

Treceți în această listă, sub cuvântul-cheie „sarcină", toate problemele și sarcinile ce trebuie rezolvate.

Sarcină					

Pasul 2: Sortați sarcinile după regula 20/80

Stabiliți sistematic prioritățile

Bifați acele 20% din sarcinile listate care sunt cele mai importante, având în vedere scopurile pe care le urmăriți. Care sunt cele 80% din sarcini mai puțin importante? Evaluați-vă apoi sarcinile: stabiliți o ierarhie a acestora (de exemplu, cu 5 niveluri sau ranguri), astfel încât cu cele mai mici cheltuieli să obțineți cel mai mare efect posibil.

Sarcină	20%	80%	Rang		

Pasul 3: Estimați timpul necesar

Planificați cel mult 70% din timp

Dacă doriți să lucrați fără a vă simți presat de termene, ar trebui să nu planificați mai mult de 50% – în cazuri de excepție, 70% – din timpul dvs. Timpul neplanificat reprezintă pauze pe care le puteți folosi fie pentru ceva neprevăzut, fie după plac, dacă totul decurge conform planului. Timpii liberi vă dau un sentiment plăcut și astfel vă asigură energia psihică de care aveți nevoie.

Sarcină	20%	80%	Rang	Timp	

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 4: Gândiți-vă ce poate fi delegat

Împărțiți sarcinile în interior și în exterior

Nu este obligatoriu să faceți dvs. totul. De asemenea, nu totul trebuie să se desfășoare neapărat în propria dvs. firmă. În cadrul sarcinilor dvs., diferențiați între cele pe care trebuie să le rezolvați dvs. înșivă, cele pe care le puteți distribui colegilor sau subordonaților și cele care pot fi repartizate „furnizorilor" externi, precum colaboratori liberi, agenții, filiale etc.

Atenție! Trebuie să controlați cu grijă rezultatele sarcinilor delegate. În planificarea dvs. nu omiteți timpul necesar pentru această activitate de control.

Sarcină	20%	80%	Rang	Timp	Repartizat către

Pasul 5: Calculați timpul total necesar rezolvării sarcinilor

Întocmiți bilanțul timpului

Totalizați necesarul de timp pentru sarcinile pe care le puteți rezolva doar dvs. și pentru sarcinile pe care le-ați delegat și pe care trebuie doar să le controlați. În acest punct, vedeți cât ați planificat deja din timpul pe care îl aveați la dispoziție.

Ați calculat greșit? Tăiați sarcinile nesemnificative

Ați calculat corect timpul? Dacă ați planificat deja prea mult, mai uitați-vă o dată peste sarcinile dvs. Nu mai există cumva printre ele și altele pe care le-ați putea repartiza? Toate aceste sarcini sunt cu adevărat necesare pentru lista dvs.? Tăiați mai bine încă un punct nesemnificativ și, muncind consecvent, epuizați lista dvs. de sarcini.

Scanned with OKEN Scanner

Sarcină	20%	80%	Rang	Timp	Repartizat către
Total timp					

RENTROP & STRATON

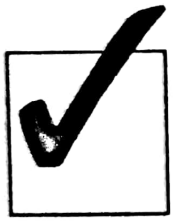
Scanned with OKEN Scanner

Faceţi retrospectiva

Retrospectiva la sfârşitul unei zile sau al unei săptămâni de lucru vă arată dacă planificarea timpului dvs. a fost realistă.

→ Aţi apreciat corect eficienţa dvs. în privinţa sarcinilor pe care vi le-aţi stabilit?
→ Aţi aplicat în mod consecvent regula 20/80?
→ A funcţionat planificarea timpului aşa cum aţi alcătuit-o dvs.?

Dacă vreţi să pregătiţi realist noua săptămână sau ziua de lucru următoare, trebuie să includeţi neapărat rezultatele din retrospectivă.



Listă de control pentru aplicarea regulii 20/80 la scopurile dvs.

☐ Gândiţi-vă permanent că 20% din timpul de care dispuneţi ajunge pentru a obţine 80% din succes.
☐ Împărţiţi săptămâna sau ziua de lucru, conform scopurilor, în 20/80.
☐ Găsiţi care 20% dintre activităţile dvs. sunt decisive pentru succes.
☐ Căutaţi sursele de informare cele mai importante.
☐ Definiţi-vă scopurile zilnice şi cele săptămânale.
☐ Faceţi o evidenţă completă a sarcinilor şi sortaţi-le.
☐ Aveţi în vedere limitele timpului dvs.
☐ Repartizaţi sarcinile neesenţiale.
☐ Nu permiteţi să se strecoare nici o problemă neimportantă în planificarea dvs. stabilită prin lista priorităţilor.
☐ Faceţi retrospectiva şi includeţi rezultatele în planificarea dvs. următoare.

Scanned with OKEN Scanner

Cum întocmiţi o listă de relaţii utile

Pasul 1: Faceţi un inventar – pag. R 21/002

Pasul 2: Clarificaţi-vă obiectivele – pag. R 21/003

Pasul 3: Luaţi decizii – pag. R 21/004

Pasul 4: Fiţi activ – pag. R 21/006

Pasul 5: Alegeţi grupul potrivit – pag. R 21/007

Lista persoanelor de contact – pag. R 21/009

Scanned with OKEN Scanner

Despre ce este vorba:

Nivelul pregătirii de specialitate sau abilităţile intelectuale şi tehnice sunt atuuri incontestabile în atingerea succesului profesional. Dar, în afară de documente, aparatură, instalaţii, de obiecte în general, lucraţi inevitabil cu oameni. Vrând-nevrând sunteţi implicat într-o mulţime de relaţii interumane. Modul în care cultivaţi aceste relaţii vă condiţionează, în egală măsură, succesul. Cu atât mai mult dacă aveţi o funcţie de conducere, este important să ştiţi că într-adevăr cunoştinţele contează foarte mult, dar uneori sunt mai importante cele de *know-who* (pe cine ştii) decât cele de *know-how* (ce ştii). Relaţiile personale nu iau naştere pur şi simplu. Relaţiile solide se formează treptat, pe baza unor obiective vizate de dvs. Altfel spus, relaţiile se cultivă metodic.

Pasul 1: Faceţi un inventar

Evaluaţi numărul persoanelor cu care intraţi în contact în prezent. În medie, un manager stabileşte anual între 500 şi 1.000 de contacte personale diferite.

Cum întocmiţi o listă cu persoane de contact

Întocmiţi o listă cu persoane de contact

1. Copiaţi formularul de la pagina R 21/009 şi notaţi în partea de sus domeniul de activitate al persoanelor respective. Pe această listă pot apărea:

– firme
– asociaţii, cluburi şi alte organizaţii
– cunoscuţi
– prieteni
– rude.

Notaţi numele persoanelor

2. Pe fiecare listă, în prima coloană, notaţi numele persoanelor de contact şi domeniul în care activează. Este

Scanned with OKEN Scanner

obligatoriu să cunoaşteţi numele persoanelor în cauză. Dacă una dintre persoane activează în mai multe domenii – de exemplu, un partener de afaceri cu care vă întâlniţi frecvent la acelaşi club de tenis – notaţi-i numele de mai multe ori.

Important pentru utilizator

Copiaţi formularele şi listele de control în format A4, cu scara de mărire a copiatorului la 141%.

Intensitatea relaţiei

3. În cea de-a doua coloană din tabel notaţi intensitatea relaţiei, gradul de apropiere dintre dvs. şi persoana respectivă. Cât de bine cunoaşteţi acea persoană? Folosiţi cifre de la 1 (foarte bine) la 5 (din vedere).

Pasul 2: Clarificaţi-vă obiectivele

Numai atunci când ştiţi cu exactitate ce anume doriţi să întreprindeţi, puteţi iniţia sau dezvolta contacte care vă vor aduce rezultatele dorite. Aşadar, întotdeauna trebuie să stabiliţi ce relaţii vă sunt utile.

Cum acţionaţi:

Notaţi numai obiectivele

1. Gândiţi-vă mai întâi ce obiective doriţi să îndepliniţi în următoarele 12, 24, 36 de luni. Notaţi-le pe următoarele categorii:

– carieră/profesie
– finanţe
– perfecţionare
– imagine personală
– sănătate/condiţie fizică
– familie/prieteni/viaţă personală
– altele.

Scanned with OKEN Scanner

Alegeţi obiectivele principale

2. Alegeţi 3 dintre cele mai importante obiective pentru următoarele 12 luni şi câte unul pentru următoarele 24 şi 36 de luni.

3. Gândiţi-vă ce puteţi face pentru a vă atinge aceste scopuri. De ce sprijin aveţi nevoie?

Cine vă poate ajuta

4. Ce persoane vă pot ajuta? Parcurgeţi toate listele cu persoane de contact şi marcaţi în coloana a treia numele persoanelor respective. Pe cine doriţi să atrageţi de partea dvs.?

5. Vedeţi ce persoane din cercul dvs. de cunoscuţi lipsesc din lista de contacte.

Pasul 3: Luaţi decizii

Gândiţi-vă cât timp puteţi şi doriţi să investiţi în cultivarea noilor relaţii.

Apreciaţi realist timpul investit

Fiţi realist. Pe de o parte, menţinerea unei relaţii nu este chiar atât de dificilă. Pe de altă parte, sunteţi nevoit să respectaţi şi nişte termene. Trebuie să menţineţi un echilibru între acestea două.

Menţinerea contactelor existente

Parcurgeţi lista dvs. şi gândiţi-vă la fiecare relaţie profesională sau personală:

Calitatea contactelor

- Cât de util este acel contact pentru îndeplinirea obiectivelor mele?
- Cât de importantă este pentru mine relaţia cu acea persoană?

Scanned with OKEN Scanner

→ Cu cine petrec cel mai mult timp? Doresc să procedez la fel în continuare sau să reduc considerabil timpul petrecut cu acea persoană?
→ Cu cine doresc să îmbunătăţesc relaţiile sau să le reiniţiez?

În cea de-a patra coloană notaţi rezultatele obţinute în urma evaluării.

Iniţierea contactelor

În final, uitaţi-vă câte rubrici aţi completat. Întocmiţi apoi o altă listă cu numele persoanelor selectate şi funcţiile acestora.

Completaţi spaţiile libere

1. Descrieţi în coloana nr. 4 ce calităţi ar trebui să aibă aceste persoane, cum ar fi:

– contacte cu reprezentanţii mass-media
– manager într-un anumit domeniu de activitate
– bun comerciant
– abilităţi de comunicare.

Calităţile dorite

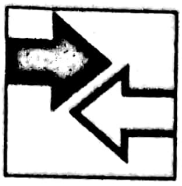
2. În coloana a patra notaţi problemele concrete în a căror soluţionare vă poate ajuta această persoană. Astfel ştiţi de la bun început cât timp şi câtă energie necesită iniţierea unei relaţii.

3. Gândiţi-vă dacă există alte persoane care vă pot ajuta în activitatea dvs. Pot fi incluse în cercul dvs. de relaţii? Notaţi numele lor în prima coloană.

Pe cine doriţi să adăugaţi pe listă?

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Pasul 4: Fiţi activ

Propriile relaţii utile pentru afacerile dvs. necesită aprofundarea relaţiilor existente şi contactarea unor noi persoane. Noi parteneri de afaceri mai puteţi cunoaşte prin organizarea unor manifestări. În ambele cazuri este esenţial să fiţi activ şi să vă planificaţi suficient timp pentru menţinerea relaţiilor.

Folosiţi grupuri deja existente

Folosiţi grupuri cu scop:

Stabiliţi mai întâi ce reţele organizate puteţi folosi pentru a completa lista personală de contacte.

profesional...

- Organizaţii cu acelaşi domeniu de activitate. Aici se încadrează persoanele care activează într-un anumit domeniu sau au aceeaşi orientare. De exemplu: Asociaţia Română pentru Industria Electronică şi Software (ARIES) sau Corpul Experţilor Contabili şi Contabililor Autorizaţi din România (CECCAR).

divers...

- Există organizaţii cu diverse profiluri de activitate. Membrii acestora activează în domenii diferite, dar au aceeaşi orientare sau interese comune. De exemplu, diversele cluburi ale utilizatorilor de software, cluburi de marketing, Asociaţia Generală a Inginerilor din România (AGIR), Asociaţia Particulară a Inventatorilor şi Inovatorilor Tehnico-Economici-Ştiinţifici (APIITES) etc.

de petrecere a timpului liber...

- Grupuri care au ca interes comun petrecerea timpului liber. Membrii acestor grupuri au interese comune în afara profesiei. Ele pot fi din domeniul sportului sau poate fi vorba despre hobby-uri precum cultivarea cactuşilor, colecţionarea de timbre şi multe altele.

Scanned with OKEN Scanner

Domeniile în care se reunesc profesionişti şi amatori sunt numeroase, de la turism şi protecţia mediului la creşterea unei anumite rase de câini sau scufundări subacvatice.

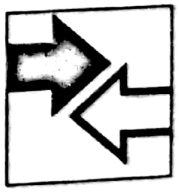
- Relaţiile formate pe Internet sunt cele mai flexibile.

de navigare pe Internet... personal

- Sunt grupuri formate pe baza propriilor iniţiative. Dacă urmăresc îndeplinirea unui anumit obiectiv, oamenii formează adesea – din proprie iniţiativă – noi grupuri. Astfel, de-a lungul timpului, aceste grupuri se înmulţesc, se extind, organizează întruniri, cum ar fi de pildă „Reuniunea anuală a partenerilor Genesys".

- Chiar şi în cadrul unei firme există grupuri. Acestea sunt de regulă neoficiale şi nu au nevoie de nici o formă de organizare. Unele firme recunosc importanţa acestor grupuri şi le susţin preocupările. Importanţa lor constă, înainte de toate, în îmbunătăţirea comunicării dintre departamente şi între angajaţi. Aceste grupuri au preocupări comune (de la clubul de şah până la clubul acţionarilor firmei sau participarea activă la programele de întreţinere fizică).

Nu subapreciaţi grupurile interne



Pasul 5: Alegeţi grupul potrivit

Printr-un procedeu cu dublu efect puteţi alege un grup potrivit.

Găsiţi grupuri care să corespundă intereselor dvs. şi să vă fie utile în activitatea pe care o desfăşuraţi.

1. Căutaţi grupuri care corespund cu ceea ce doriţi. Interesaţi-vă la colegi, prieteni sau cunoştinţe. Căutaţi şi pe Internet, prin cuvinte-cheie definitorii pentru acel grup.

Luaţi o decizie corectă

Scanned with OKEN Scanner

Formaţi-vă o impresie

2. Înainte să vă decideţi, participaţi la câteva manifestări ale organizaţiei alese.

Criterii de luare a deciziilor

Criterii importante

➜ Cum se reunesc cei din grup? Cine sunt membrii? Din ce ramură profesională provin ei?

➜ Cum este atmosfera? Vă simţiţi bine, vă place să participaţi la manifestările acelui grup?

➜ Cum vă integraţi? Există posibilitatea unei colaborări active (în caz că doriţi acest lucru)? Dacă nu vă interesează, le-aţi dat de înţeles acest lucru?

➜ Ce anume vi se oferă? Cât de atractiv este programul?

Sfatul nostru

Procuraţi-vă programele anterioare pentru a vă face o impresie despre varietatea ofertei.

Mergeţi la ţintă

Orientaţi-vă spre un anumit grup de persoane. În acest caz – indiferent dacă sunt întrunite sau nu criteriile de mai sus – căutaţi să vă atingeţi obiectivele.

Criterii

➜ În ce organizaţii găsiţi persoane care v-ar ajuta în atingerea scopurilor dvs.?

➜ Când este bine să aveţi un reprezentant al firmei dvs. pentru afacerile cu parteneri importanţi?

➜ Ce domeniu de activitate trebuie să aibă organizaţia în care vă înscrieţi?

Scanned with OKEN Scanner

Formular: Lista persoanelor de contact

Nr.: _____ **Domeniu:** _____

Nume	Intensitatea relaţiei	Reluarea/ intensificarea unei relaţii	Observaţii/calităţi

Scanned with OKEN Scanner

S 05

Cum să vă protejaţi împotriva durerilor de spate

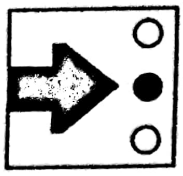
Ce trebuie să pretindeţi de la un scaun de birou

Poziţia optimă de şedere – pag. S 05/004

O soluţie alternativă, balansoarul

Cum alegeţi cel mai bun scaun de birou
Listă de control la pag. S 05/008

Scanned with OKEN Scanner



Liliana F., 52 ani, este contabilă la o societate pe acţiuni. Doreşte să se ridice pentru a-şi lua un act din dulap, dar o înţepătură puternică îi străbate trupul. Cu un strigăt cade din nou pe scaun. Un scaun pe care se aşază de 30 de ani. La spital se descoperă o discopatie. Un caz izolat? Desigur că nu. ●

A şedea şi a lucra!

60.000 de ore şezând

Aceasta este soarta celui care lucrează la birou. El stă pe scaun zile, săptămâni, ani. 60.000 de ore de lucru din viaţă îl leagă de fidelul său partener: scaunul.

Până ce durerea îi va despărţi

În ultimii ani, durerile de spate iau proporţii nebănuite. Cei care lucrează la birou acuză dureri de umeri şi de ceafă, precum şi frecvente crize lombare. Şederea incorectă amorţeşte picioarele şi afectează circulaţia sanguină. Obosiţi mai repede, productivitatea dvs. scade.

O privire asupra peisajului oferit de birouri dovedeşte că nu pretutindeni este înţeleasă importanţa unei şederi corecte şi a unui scaun adecvat. În multe cazuri, scaunele nu corespund în nici un caz cerinţelor unui loc de muncă.

Scaunele trebuie să fie potrivite tipului de muncă şi mobilierului din firmă.

Ce înseamnă acest lucru?

Ce trebuie să pretindeţi la un scaun de birou

Ce înălţime trebuie să aibă scaunul

Un bun scaun de birou trebuie să aibă înălţimea reglabilă, astfel încât la şederea liberă braţele să cadă lejer, iar antebraţul să formeze o linie paralelă cu suprafaţa de lucru. Între braţ şi antebraţ se formează un unghi de 90°.

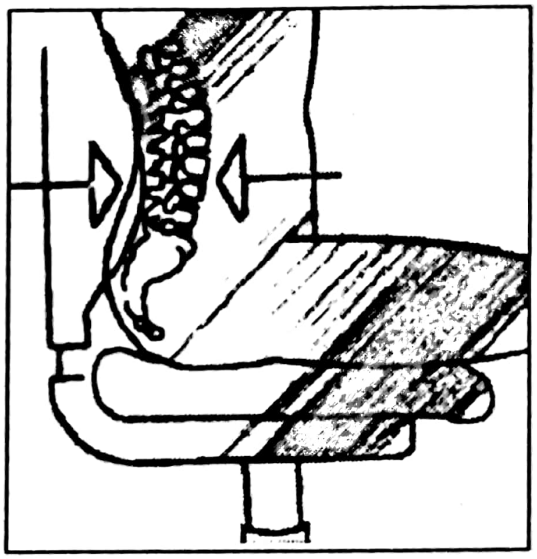
Scanned with OKEN Scanner

Ce trebuie luat în seamă la spătar

Spătarul trebuie să susţină forma naturală a coloanei vertebrale în poziţia şezând. Zona lombară şi cea sacrală trebuie să aibă un sprijin solid, care să nu fie elastic. Acest sprijin trebuie să fie reglabil după mărime.

Spătarul întreg trebuie să fie adaptabil formei naturale a spatelui. Şi în acest caz este necesar sprijinul în zona lombo-sacrală. Spătarul trebuie să se termine mai jos de omoplaţi, astfel încât să nu stânjenească mişcarea.

Reglaţi corect spătarul



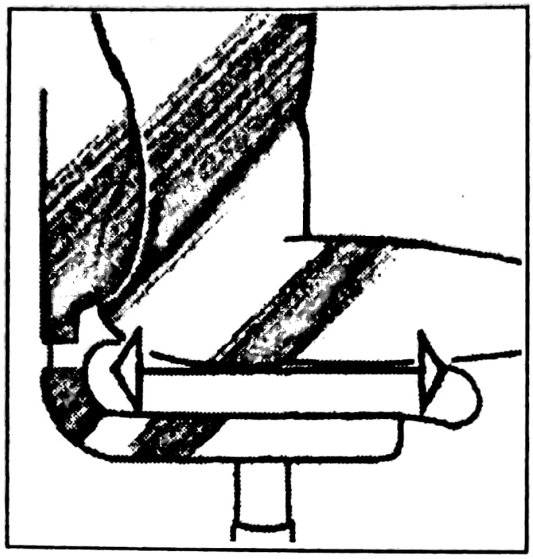
La cumpărarea unui scaun de birou ţineţi cont de dinamica spătarului. Aceasta ar trebui să fie conformă mişcării trunchiului, astfel încât să odihnească spatele în diversele poziţii de sprijin. Dacă vă sprijiniţi de spătar, presiunea exercitată asupra vertebrelor este mai mică decât în poziţia dreaptă sau înclinată în faţă. Spătarul dinamic se foloseşte neblocat, dar trebuie să poată fi reglat în mai multe poziţii. Este neapărat necesar ca spătarul să ofere sprijin chiar dacă vă lăsaţi mult pe spate.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Astfel trebuie să arate scaunul dvs.

Folosiţi în întregime suprafaţa de şezut (blatul scaunului)



Când ajută o pernă pentru scaun

Se foloseşte o pernă înclinată în faţă cu 5–10 grade, pentru a oferi bazinului o poziţie mai bună. Astfel se îmbunătăţeşte şi poziţia spatelui.

Scaunele moderne sunt, de regulă, uşor înclinate. Blatul scaunului ajută, de asemenea, la poziţia corectă a bazinului.

Poziţia optimă de şedere

Marginea anterioară a suprafeţei de şedere trebuie să fie la nivelul părţii posterioare a gambei. Pentru persoanele scunde aceasta înseamnă un scaun prea jos, aşa încât pentru o utilizare optimă spătarul se poate lipi de suprafaţa de şezut. Pentru persoanele înalte este nevoie de un nivel al scaunului care să permită un sprijin corect al coapselor.

Înălţimea mesei

Între coapsă şi masă trebuie să fie un spaţiu suficient care să permită mişcarea picioarelor. Atunci când coapsele se ating de masă, aceasta trebuie înălţată.

Scanned with OKEN Scanner

Înclinaţia mesei

Suprafaţa de lucru este reglabilă? Atunci asiguraţi-i o înclinaţie de 16 grade. Astfel veţi avea o poziţie dreaptă pentru citit şi scris, fără să vă aplecaţi spatele sau ceafa prea mult.

Rezemătoarele pentru coate (braţele scaunului) nu trebuie să îngusteze locul pentru şezut. Ele vor fi destul de lungi şi de late pentru ca braţele să se poată sprijini cu adevărat.

Coapsele în poziţie orizontală

Poziţia optimă de şedere este aceea în care coapsele sunt aproximativ orizontale, astfel încât să formeze un unghi de 90° la genunchi. Numai atunci când ambele picioare ating pământul este asigurată o bună circulaţie sanguină periferică.

Deoarece înălţimea scaunului se reglează în funcţie de cea a mesei, persoanele scunde au nevoie de un suport pentru picioare care să compenseze diferenţa de înălţime dintre sol şi tălpi.

Tapiţeria potrivită

Scaunele sunt de multe ori prea moi. Pentru burete şi material sintetic, utilizate la îmbrăcarea scaunelor, nu prea există alternative.

Puţini producători oferă material din lână. Tapiţeriile din piele au dezavantajul că poţi aluneca în faţă, în cazul în care suprafaţa de şedere este înclinată. Suprafeţele prea tari, din metal sau lemn, sunt nocive. Scaunele de birou tapiţate ideale pentru protejarea coloanei vertebrale sunt cele groase de 40-70 mm.

Cinci role

Pentru a avea stabilitate, un scaun de birou trebuie să aibă 5 role, iar acestea să poată fi blocate.

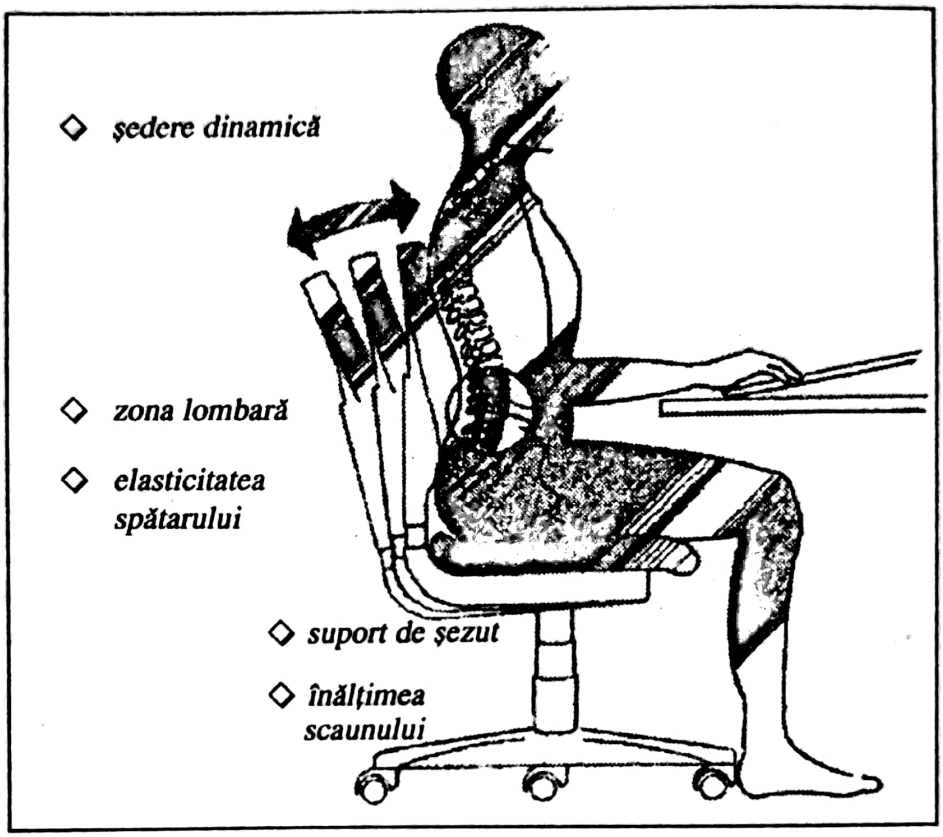
Ţineţi seama de manevrabilitate

Elementele de manevrare a scaunului trebuie să fie utilizabile în şedere. Fiecare „funcţie“ să aibă propriul său

Scanned with OKEN Scanner

buton. Numai aşa puteţi găsi rapid poziţia convenabilă pentru fiecare proces de lucru.

Poziţia corectă



O soluţie alternativă, balansoarul

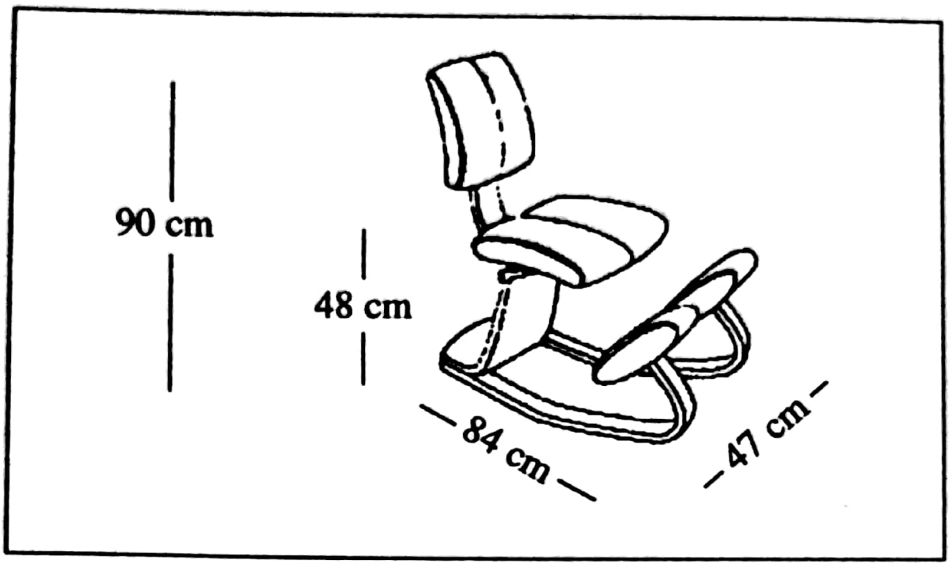
Dacă nu doriţi să folosiţi un scaun tradiţional, puteţi alege varianta scaunului-balansoar.

Blatul înclinat în faţă şi sprijinul pentru genunchi determină formarea unui unghi mai mare la aceste articulaţii, ceea ce are ca urmare o poziţie naturală a coloanei.

Mai puţin efort pentru zona lombară

În cazul scaunului cu blat înclinat se obţine un unghi de 120° între coapsă şi spate, pe când în cazul scaunului tradiţional acest unghi este de 90°. Cel dintâi este unghiul care susţine coloana. Forma naturală de S a coloanei se păstrează şi la şedere. Presiunea care se creează prin şedere asupra zonei lombare se diminuează foarte mult.

Scanned with OKEN Scanner



Poziţia comodă în balansoar

Balansoar de birou

Ţineţi seama de faptul că balansoarul trebuie să aibă tălpi pentru ca, într-adevăr, să balanseze. Ele permit mişcarea în timpul şederii cu coloana dreaptă. Când vă aplecaţi în faţă se înclină şi scaunul, când vă lăsaţi pe spate, de asemenea. Coloana rămâne dreaptă, iar greutatea nu se transmite doar genunchilor. Balansul vă permite schimbarea poziţiei de şedere, după nevoi.

Fără role la balansoar

Rolele sunt împotriva principiului de funcţionare a balansoarului. Aplecarea permite păstrarea poziţiei corecte a coloanei, în schimb necesită un efort muscular mai mare. O parte din greutate este transmisă în genunchi, ceea ce a condus la ideea că utilizarea scaunului-balansoar nu este sănătoasă pentru genunchi.

Poziţii diferite

Pentru birou este recomandat scaunul-balansoar cu spătar. În acest fel aveţi mai multe posibilităţi de a vă schimba poziţia de şedere: îl puteţi transforma în scaun-balansoar fără spătar, iar lăsându-vă pe spate vă puteţi relaxa. Aceste multiple posibilităţi sunt proprii unei poziţii de birou dinamice.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Febra musculară este sănătoasă

În scaunul-balansoar, mușchii spatelui sunt permanent activi, ceea ce implică o întărire a lor. La început s-ar putea să simțiți o anumită încordare a spatelui sau chiar febră musculară. Din această cauză veți avea nevoie de o perioadă de 1–4 săptămâni de acomodare.

Nu în ultimul rând, un scaun de birou trebuie să vă și placă

Nu toate scaunele bune sunt la fel de comode pentru oricine. Dacă ați ales scaunul potrivit, bucurați-vă de el. Buna dvs. dispoziție este hotărâtoare în amenajarea locului de muncă.

Listă de control: Cum alegeți cel mai bun scaun de birou

- ☐ Scaunul are cinci role, care-i conferă stabilitate?
- ☐ Este dotat cu dispozitive de blocare accesibile și ușor de manevrat?
- ☐ Înălțimea este reglabilă (între 44 și 53 cm)?
- ☐ Picioarele dvs. ating podeaua, iar la genunchi se formează un unghi de 90°?
- ☐ Partea din spate a gambei nu atinge blatul scaunului?
- ☐ Înălțimea și înclinația spătarului sunt reglabile?
- ☐ Atunci când adoptați poziția pentru scriere, spătarul sprijină ferm regiunea lombară?
- ☐ Buretele tapițeriei are 40–70 mm grosime?
- ☐ Rezemătoarele pentru coate nu micșorează suprafața de ședere și nu vă îngrădesc libertatea de mișcare?
- ☐ Scaunul pivotează în jurul unei axe care permite accesul facil în diferite planuri ale postului de lucru?

Scanned with OKEN Scanner

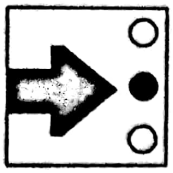
Ce înseamnă un sistem de operare şi ce poate realiza el?

Avantajele şi dezavantajele celor mai populare sisteme de operare

Cum vă puteţi hotărî asupra celui mai potrivit sistem de operare? – pag. S 10/010

Dicţionar explicativ de termeni informatici – pag. S 10/013

Scanned with OKEN Scanner



Paul F. ar fi vrut un PC pe care să-l folosească pentru prelucrarea de texte. La magazinul de tehnică de calcul află însă că, în funcție de sistemul de operare ales, editorul de text lucrează diferit. Are, oare, neapărat nevoie de o interfață grafică? Și dacă da, Macintosh-ul, cu o interfață atât de ușor de utilizat, nu este mai bun decât Windows? Și ce se va întâmpla dacă, peste câteva luni, o să-și procure un program de contabilitate, care va trebuie să fie compatibil cu software-ul instalat? Va începe, din nou, să cumpere cărți, iar în liniștea de acasă o să studieze DOS, Windows, Access ...?

Ce este un sistem de operare și de ce atât PC-ul, cât și dvs. aveți atât de multă nevoie de el?

Ce este un sistem de operare

➜ Înțelegeți expresia: „1000100000110001110001001000"?

➜ PC-ul înțelege: „Te rog, copiază-mi textul acesta pe o dischetă, în primul director!"?

Ambelor întrebări le veți răspunde cu „Nu". PC-ul nu înțelege limbajul uman (textul clar), tot așa cum nici dvs. nu înțelegeți limbajul calculatorului (codul mașină compus din așa-numiții biți, cifre binare care pot avea valoarea 0 sau 1).

„Traducerea simultană" în cele două limbaje se realizează cu ajutorul sistemelor de operare.

Sistemul de operare reprezintă pachetul de programe care fac legătura între componentele hardware și software ale calculatorului, având funcții generale de gestiune a resurselor de calcul (unități de intrare și de ieșire, memorie etc.), având și rol de control al executării programelor.

Scanned with OKEN Scanner

Sistemele de operare îşi desfăşoară activitatea în fundal. Ele nu sunt nici pe departe esenţa de care are nevoie un calculator pentru a funcţiona. Şi totuşi, fără un sistem de operare nu funcţionează nimic:

- nu se poate accesa hard-discul;
- nu se pot afişa mesaje pe monitor etc.

Prezenţa sistemelor de operare asigură:

- ...afişarea imediată pe monitor a unei litere, atunci când dvs. o tastaţi.

Configurarea comenzii dvs.

- ...transmiterea către maşină a comenzilor date sub forma de „text clar".
  De exemplu, o comandă de genul:
  COPY SCRIS.DOC A:
  va fi tradusă automat în limbajul cod-maşină şi imediat executată.

Traducerea şi executarea comenzilor

- ...utilizarea aplicaţiilor dvs. (editoare de texte, programe de contabilitate etc.). Utilitarele dau posibilitatea executării comenzilor sistemului de operare prin folosirea unei interfeţe cât mai accesibile utilizatorului. Deci, pe dvs. nu trebuie să vă intereseze comenzile care trebuie date sistemului de operare. De exemplu, o comandă de copiere a unui text pune în funcţiune un sistem complicat de calcul.
  Dar cunoaşterea numai a acestor funcţionalităţi nu vă ajunge pentru a şti să utilizaţi PC-ul împreună cu perifericele acestuia. Sistemul de operare trebuie să pună la dispoziţie diverse facilităţi.

Mijlocitor între programul utilizat şi maşină

Ce facilităţi oferă sistemele de operare

- Accesul la medii de salvare cum ar fi: dischete, hard-discuri, CD-ROM-uri etc.;

Utilizarea şi coordonarea accesoriilor PC

Scanned with OKEN Scanner

- Lucrul cu tastatura, mouse-ul, monitorul, imprimanta, modemul etc., care vor fi administrate în așa fel încât să puteți folosi aceleași funcții în diverse programe utilitare.

Sistemele de operare sunt completate de drivere

Fără drivere specifice nu funcționează nici un nou aparat

Datorită gamei variate de accesorii ale unui PC, sistemul de operare este ajutat în administrarea acestora de așa-numitele „drivere". Acestea nu sunt integrate în sistemul de operare, ci sunt livrate separat, datorită îmbunătățirilor tehnice permanente pe care le suportă echipamentele în timp. Astfel, accesoriile PC vor fi însoțite la livrare de un set propriu de drivere, specifice fiecărui sistem de operare.

Aplicațiile și sistemele de operare trebuie să fie compatibile

Sistemul de operare hotărăște ce software poate fi utilizat.

O aplicație trebuie să fie proprie sistemului de operare sub care lucrați. Deci, dacă doriți să apelați, de exemplu, la *Word pentru Windows*, atunci acest editor de texte va funcționa exclusiv prin intermediul sistemului de operare Windows și nu sub un alt sistem de operare.

Ce sisteme de operare există?

Cele mai răspândite sisteme de operare pentru calculatoare de dimensiunile PC-urilor sunt incontestabil: MS-DOS, Windows (3.x, 95, NT), OS/2, LINUX și MacOS.

Viitorul aparține sistemelor care au mai multe de oferit și care se evidențiază prin caracteristici deosebite. Nu orice sistem de operare are perspective reale și nu fiecare dintre acestea este potrivit pentru orice sarcină.

MS-DOS versiunea 6.22/Windows versiunea 3.11

Este vorba de două programe care conlucrează. MS-DOS este sistemul inițial de operare, iar Windows completează

Scanned with OKEN Scanner

facilitățile acestuia oferind, printre altele, o interfață grafică și mai mult confort la utilizare.

MS-DOS și Windows conlucrează

În conlucrarea celor două programe, MS-DOS administrează din umbră activitățile făcute la vedere de către Windows.

Avantaje:

- Vă stă la dispoziție o bogată ofertă de soft.

Avantaj: mult soft

- Pretențiile față de hard nu sunt mari (de exemplu, aveți nevoie de minimum 4 MB RAM), costul acestuia nefiind prea mare.
- Există numeroase surse de informare.

Avantaj: ofertă de informații mare

Dezavantaje:

- Pentru a putea utiliza MS-DOS/Windows trebuie să stăpâniți două sisteme. Fără învechitul sistem de operare DOS, interfața grafică a Windows-ului nu va putea funcționa.
- Nu folosește la maximum facilitățile hardware oferite de ultima generație de calculatoare și, implicit, nici aplicațiile software create pentru aceste tipuri de calculatoare.

Dezavantaj: nu ține pasul cu noile soluții hard/soft

Windows 95

Windows 95 este un produs Microsoft – urmașul combinației DOS-Windows 3.x. – care vine în întâmpinarea utilizatorului cu o interfață total nouă. MS-DOS nu lipsește din noul sistem de operare, dar Windows-ul preia acum majoritatea prerogativelor acestui sistem de operare.

Windows 95 solicită resursele caracteristice noilor PC-uri, deci se impune pentru acest sistem de operare folosirea unui hardware corespunzător.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Astfel, în timp ce sistemul de operare MS-DOS/Windows poate lucra pe un calculator 386 cu numai 4 MB RAM, pentru funcționarea lui Windows 95 este nevoie de un calculator 486 sau Pentium, cu minimum 8 MB RAM.

Avantaje:

- interfață plăcută;
- perspective mari de dezvoltare, putând deveni un standard pe viitor;
- compatibilitate cu toate utilitarele MS-DOS/Windows 3.x;
- instalare simplă;

Plug & Play

- recunoaștere și conectare ușoară a hard-ului (conectare fără probleme a unor aparate auxiliare, cum ar fi de exemplu CD-ROM-ul);

Multitasking stabil

- sistem stabil în cazul funcționării simultane a mai multor programe;
- posibilitatea utilizării numelor lungi (până la 255 caractere) de fișiere, față de MS-DOS/Windows 3.x cu denumiri de fișiere de maximum 8 caractere.

Dezavantaje:

- randament maxim al programelor numai cu produse software special concepute pentru Windows 95.

Windows 97

Este urmașul lui Windows 95, având numele de cod Memphis.

Cea mai importantă realizare a acestui sistem de operare este dată de fuziunea PC-ului cu Internet-ul.

Scanned with OKEN Scanner

Este îmbunătăţit suportul pentru Plug&Play, prin drivere noi pentru monitoare, modemuri.

Windows NT, versiunea 4.0

Protejarea informaţiei în reţea

Acest sistem de operare nu este, după cum ne sugerează denumirea, o variantă evoluată a Windows-ului, ci este un sistem de operare de sine stătător.

El devine interesant pentru dvs. dacă aveţi nevoie de un sistem în reţea foarte sigur (protejarea informaţiei).

Avantaje:

Sistem stabil multitasking

- sistemul este stabil şi în cazul utilizării simultane a mai multor programe (multitasking);
- un sistem al fişierelor foarte tolerant;
- sprijinul calculatorului cu mai multe procesoare.

Dezavantaje:

Pretenţii hardware mari

- pretenţii hardware mari (recomandabil 24 MB RAM);
- aplicaţiile MS-DOS funcţionează doar condiţionat;

Plug & Play deficitar

- serviciul Plug & Play nu este pe măsura aşteptărilor.

OS/2 Warp

Sistemul de operare OS/2 a fost gândit iniţial ca urmaş al „atelajului MS-DOS - Windows“ şi a fost dezvoltat de către Microsoft în colaborare cu IBM. Succesul Windows-ului însă i-a determinat pe cei de la Microsoft să întrerupă urmărirea OS/2-ului şi astfel acest sistem de operare va fi dezvoltat doar de IBM.

Scanned with OKEN Scanner

Deşi OS/2 a pierdut pe piaţa utilizatorilor casnici, solicitările marilor clienţi (cei mai mulţi din rândul firmelor) obligă continuarea dezvoltării acestui sistem de operare care, pe unele pieţe, este prezent şi puternic.

Avantaje:

- este un sistem de operare sigur care permite utilizarea concomitentă a mai multor programe;

Bună administrare

- sistemul fişierelor facilitează o bună vedere de ansamblu a acestora;
- se pot utiliza programele din DOS şi Windows.

Dezavantaje:

Instalare dificilă

- instalare dificilă, mai ales dacă doriţi să folosiţi şi fişiere concepute în DOS/Windows;

Software de aplicaţii insuficient

- s-a pus la dispoziţie o gamă limitată de soft standard;
- pretenţii ridicate pentru hardware (de exemplu, minimum 8 MB RAM, recomandabil 16 MB).

MacOS, versiunea 8

Sistem cu vedere de ansamblu

Este un sistem de operare realizat de programatorii de la Apple şi rulează pe calculatoare Macintosh dotate cu procesoare Motorola 68030 sau 68040.

Interfaţa grafică este o componentă a sistemului de operare.

Scanned with OKEN Scanner

Platforma hardware este dată numai de calculatoarele Macintosh, programele DOS sau Windows neputând opera în acest mediu.

Nu veţi putea utiliza programe în Windows şi DOS

Avantaje:

- utilizare foarte uşoară şi foarte multe facilităţi;
- ofertă de soft mare;
- utilitarele în layout şi în domeniul grafic (de exemplu, QuarkXPress) sunt mai performante şi operarea este mai sigură decât în DOS/Windows sau OS/2;
- oferă posibilitatea operării multitasking;
- recunoaştere automată a hard-ului la conectarea unor noi aparate;
- conectare simplă şi ieftină a mai multor aparate utilizând mufele „Apple-Talk".

Dezavantaje:

- în prezent nu este compatibil cu programele DOS/Windows. De exemplu, datele contabile sau bancare nu pot fi prelucrate de instituţii de acest profil în care se găsesc standardele DOS/Windows. Există însă perspectiva oferirii sistemului de operare cu numele de cod Rhapsody, care va permite funcţionarea şi pentru maşini Intel şi ca add-on pentru Windows şi MacOS;
- necesar mare de resurse hardware.

Alte sisteme de operare

Sisteme de operare ca Solaris produs de SUN, ULTRIX de Hewlett Packard sau NextStep joacă mai mult rolul unor nişe. Ele vor fi utilizate pentru aplicaţii foarte specializate, ca de exemplu cele din domeniul grafic şi al filmului.

Sisteme de operare pentru aplicaţii foarte specializate

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

De asemenea, **UNIX** este un sistem de operare prezent în rețelele societăților mari, care au sute de calculatoare conectate în rețea.

LINUX este un sistem de operare în evoluție continuă: mereu se adaugă funcții noi nucleului acestuia, fiind destinat atât clienților, cât și serverelor. Rulează atât pe calculatoare compatibile IBM, cât și pe calculatoare Macintosh. Acest sistem oferă un standard ridicat de securitate.

Cum vă puteți hotărî asupra celui mai potrivit sistem de operare?

Deoarece există o strânsă înlănțuire între hardware și sistemul de operare, la achiziționarea unui calculator, unul dintre criteriile de alegere este sistemul de operare. Sistemul hotărăște, de asemenea, ce software poate fi utilizat. În afară de paleta de programe sunt luate în considerare și alte aspecte, cum ar fi securitatea, conectarea în rețea sau compatibilitatea. Nu trebuie omise nici perspectiva pe care o are sistemul ales, nici costurile pentru deservire și administrare.

Hotărârea dvs. asupra unui sistem de operare este dependentă, în primul rând, de aplicațiile pe care doriți să le folosiți.

Dacă lucrați în domeniul grafic, puteți opta pentru un PC Apple cu procesor Motorola, pe care să ruleze MacOS, acesta având o interfață grafică confortabilă.

Dacă decizia dvs. este pentru aplicații sub sisteme de operare Windows sau OS/2, atunci sunteți îndrumat spre un PC compatibil IBM.

Trebuie luat în considerare și faptul că segmentul dominant al utilizatorilor de PC-uri folosește platforma DOS/Windows (sisteme de operare instalate pe 4 din 5 PC-uri). De asemenea, importanța MS-DOS scade continuu, nefiind o alternativă pentru viitor.

Scanned with OKEN Scanner

Privire de ansamblu asupra sistemelor de operare

	MS-DOS Windows	Windows 95	OS/2 Warp	Windows NT	Mac OS
Procesorul utilizat	80386/80483	80486/ Pentium	80486/ Pentium	80486/ Pentium	Motorola 68030/6804
Memorie (minimă)	4 MB RAM	8 MB RAM	8 MB RAM	8 MB RAM	4 MB RAM
Memorie recomandată	8 MB RAM	16 MB RAM	16 MB RAM	16 MB RAM	8 MB RAM
Mărimea discului	de la 350 MB în sus	de la 500 MB în sus	de la 500 MB în sus	de la 750 MB în sus	de la 300 MB în sus
Memoria necesară pe disc pentru sistemul de operare	10-15 MB	25-60 MB	35-85 MB	50 MB	15-20 MB
Lungimea numelui fișierului	8(+3) caractere	255 caractere	255 caractere	255 caractere	31 caractere
Recunoașterea automată a hard-ului	NU	DA	NU	NU	DA

Scanned with OKEN Scanner

Decideți folosind tabelul următor:

	MS-DOS/ Windows	Windows 95	Windows NT	OS/2	Mac OS
instalare simplă		x			x
interfață clară		x		x	x
utilizare ușoară		x			
siguranța sistemului și a operării		x	x	x	x
necesită un calculator cu memorie sub 8 MB RAM	x				x
dezvoltare ulterioară	x	de așteptat			
capacitate multitasking		x	x	x	x
multe programe	x	de așteptat			x
utilizare în continuare a programelor DOS	x	limitat	limitat	x	
utilizare în continuare a programelor Windows	x	încă limitat		limitat	
consultanța	x	x		x	x
service	x	de așteptat	x	x	x
multe surse de informare	x	x			x

Scanned with OKEN Scanner

Dicţionar explicativ de termeni informatici

binar – sistem numeric cu valorile zecimale 0 şi 1 care configurează codul maşină al unui calculator

bit – binary digit = unitate binară; cea mai mică unitate de calcul a informaţiei elementare (ia valorile 0 sau 1)

byte – ansamblu de 8 biţi

CPU – Central Processing Unit = procesorul; dispozitiv care asigură dirijarea funcţionării normale atât a calculatorului în ansamblu, cât şi a principalelor sale componente; ia decizii privind modul şi ordinea de execuţie a diferitelor operaţii în interiorul calculatorului şi semnalează apariţia unor condiţii de eroare sau funcţionarea anormală a acestuia

DOS – Disk Operating System = sistem de operare

driver – programe care gestionează şi controlează funcţionarea unui dispozitiv (imprimanta, placa de sunet etc.)

hardware – totalitatea dispozitivelor şi echipamentelor fizice, calculatorul propriu-zis; partea care se poate cântări dintr-un calculator

Scanned with OKEN Scanner

MB – mega byte = 1.000.000 bytes

multitasking – funcţionarea simultană a mai multor programe, aplicaţii

Plug & Play – capacitatea de recunoaştere la pornire a unui periferic abia conectat la PC

RAM – Random Access Memory = memorie în care sunt reţinute temporar programe şi date; permite operaţii de citire/scriere; îşi pierde conţinutul la decuplarea calculatorului; se mai numeşte şi „memorie vie"

ROM – Read Only Memory = cip de memorie, care conţine informaţii referitoare la diferitele caracteristici fizice ale maşinii şi programul „încărcător", program ce preia controlul la alimentarea cu tensiune a calculatorului, având proprietatea de a-şi păstra conţinutul şi după decuplarea calculatorului, dar care permite numai citirea informaţiilor stocate

software – programele şi tot restul de inteligenţă cristalizată în produs care fac calculatorul să funcţioneze;

– partea necântăribilă a sistemului de calcul

Scanned with OKEN Scanner

S

21

Emoții și afaceri – incompatibilitate? – pag. S 21/002

Efectele stărilor de spirit pozitive – pag. S 21/003

Cum transformați în avantaj stările de spirit negative – pag. S 21/003

Ce obțineți prin managementul stărilor de spirit – pag. S 21/004

Autocunoaștere apelând la istoria personală – pag. S 21/006

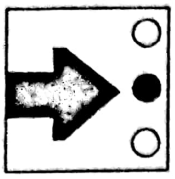
Incursiunea dvs. în afectiv are scopuri pragmatice – pag. S 21/009

Formularul sentimentelor – pag. S 21/011

Listă de control pentru managementul zilnic al stărilor de spirit – pag. S 21/012

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner



Horia R., reprezentantul de vânzări al firmei Hit, n-a mai avut puterea să închidă corect telefonul şi l-a lăsat pur şi simplu să pice. Tocmai pierduse un contract important pe care îl credea aproape sigur încheiat. A simţit cum un fel de ceaţă îi acoperă mintea, apoi totul s-a transformat într-un amalgam de furie, dezamăgire, neputinţă... Din păcate, timpul nu-i permitea să-şi desluşească aceste stări de spirit, deoarece trebuia să pregătească urgent negocierile cu un alt client. Până la sfârşitul programului, Horia a încercat să se concentreze asupra evaluării datelor din noul dosar. În ciuda hotărârii sale, toate eforturile au fost în zadar. Gândurile îi fugeau mereu în altă parte, era neliniştit şi nu se putea concentra. Şocul psihic provocat de acel eşec i-a dat peste cap întreaga zi. ●

Emoţii şi afaceri – incompatibilitate?

Păstrarea unui „cap limpede" ar trebui să fie o regulă. Ştiţi bine că emoţiile nu sunt buni sfătuitori şi că nu este indicat să fie combinate cu afacerile. Totuşi, acţiunile dvs. zilnice sunt determinate de „barometrul afectiv", chiar dacă nu sunteţi permanent conştient de aceasta. Nu există o stare psihică neutră, o „stare de spirit zero". În viaţa de zi cu zi sentimentele şi stările de spirit se încadrează în anumite limite de intensitate. Scala merge de la depresie până la bună dispoziţie. Aceste stări de spirit sunt „rezonabile", ceea ce înseamnă că le puteţi cunoaşte. Nu trebuie să ignoraţi semnalele lor, pe care le puteţi recunoaşte cu un minim efort de introspecţie. Nu este nevoie de studii freudiene ca să determinaţi cauzele stărilor dvs. de spirit şi să apreciaţi consecinţele. Scopul dvs. trebuie să fie recunoaşterea punctelor forte şi a celor slabe ale acestora, astfel încât să le folosiţi în avantajul dvs. Emoţiile sunt forţe naturale care pot avea efecte devastatoare, atunci când acţionează necon-

Scanned with OKEN Scanner

trolat. Sau pot fi convertite în energii nebănuite, atunci când sunt cunoscute şi focalizate.

Efectele stărilor de spirit pozitive

Stări de spirit pozitive

- Stările de spirit pozitive vă cresc randamentul. Un tonus psihic bun vă sporeşte motivaţia, creativitatea, flexibilitatea şi intuiţia. Iar toate acestea vă fac mai eficient.
- Stările de spirit pozitive vă întăresc sistemul imunitar şi, astfel, contribuie la protecţia dvs. în faţa bolilor.
- Stările de spirit pozitive vă sporesc încrederea în sine şi vă fac optimist.
- Stările de spirit pozitive favorizează relaţiile sociale armonioase. Comunicaţi şi cooperaţi mai bine cu ceilalţi, iar imaginea dvs. are numai de câştigat.

Influenţa stărilor de spirit negative

- Stările de spirit negative vă scad randamentul.
- Stările de spirit negative vă conduc spre neîncredere în propriile forţe, spre anticiparea eşecului şi pesimism, nesiguranţă sau agresivitate.
- Stările de spirit negative duc la lipsa de concentrare – treceţi de la o problemă la alta, fără să rezolvaţi, de fapt, nici una.

Cum transformaţi în avantaj stările de spirit negative

Stări de spirit negative

Stările de spirit negative pot fi productive pentru dvs., dacă:

- vă faceţi timp pentru a analiza în linişte supărările;
- vă servesc la determinarea şi verificarea poziţiei pe care o adoptaţi;
- datorită lor se produc schimbări în bine.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

În plus, atunci când, prin efect contrar, conştientizaţi ce înseamnă pentru dvs. o stare de spirit negativă, veţi aprecia mai mult importanţa bunei dispoziţii şi veţi profita la maximum de ea.

Ce obţineţi prin managementul stărilor de spirit

- Recunoaşterea şi înţelegerea stărilor de spirit.
- Automotivare.
- Îi înţelegeţi mai bine pe cei din jur.
- Evitaţi ca evenimentele neplăcute să vă dea peste cap planurile.

Cum vă puteţi recunoaşte şi înţelege trăirile emoţionale

Perceperea stărilor de spirit

Stările dvs. de spirit sunt forme de exprimare foarte sensibile.

➜ Din ce moment vă exteriorizaţi, de exemplu, dezamăgirea?

➜ Când vă percepeţi într-adevăr starea de spirit? Când „daţi pe afară" de bucurie? Când aproape că „plesniţi de nervi"?

Analizaţi cu atenţie lista următoare, ce ordonează alfabetic 28 de stări de spirit. Întrebaţi-vă:

➜ Ce sentiment simt adesea?
➜ Pe care ocazional?
➜ Pe care rareori?
➜ Pe care niciodată?

Scanned with OKEN Scanner

În spațiile libere, puteți completa lista cu alte stări de spirit.

Stare de spirit	adesea	rareori	niciodată
abătut			
bucuros			
crispat			
descurajat			
dezamăgit			
distrat			
enervat			
entuziast			
furios			
îndârjit			
îngrijorat			
melancolic			
morocănos			
mulțumit			
neajutorat			
nervos			
nesigur			
obosit			
optimist			
pesimist			
posomorât			
puternic			
sceptic			
timorat			
trist			
vesel			
vinovat			
zburdalnic			

RS RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

„Analizați-vă" stările de spirit

Treceți apoi aceste sentimente în „barometrul" de la pagina S 21/007. Cât de ușor vă exteriorizați stările de spirit și sentimentele? Din ce moment vă exteriorizați de exemplu, furia? Foarte repede? Deci la o „presiune" de numai 10%? Sau aveți o asemenea capacitate de rezistență, încât doar la o presiune de 80% arătați că v-ați înfuriat?

Evaluare

Cu cât procentajul este mai mare pentru un sentiment, cu atât mai rar vi-l exteriorizați. Vă exprimați starea de spirit abia atunci când în interior încărcătura și tensiunea sunt extrem de mari.

Până atunci, însă, aceste stări de spirit v-au împiedicat, de exemplu, să vă concentrați asupra scopurilor dvs. importante.

Autocunoaștere apelând la istoria personală

Impresii și experiențe

Treceți în formularul de la pagina S 21/008 caracteristicile legate de fiecare sentiment pe care l-ați notat în „barometru" între 50 și 100%.

- Ce impresii și experiențe ați strâns de-a lungul vieții în legătură cu acestea?
- Alocați suficient timp pentru acest lucru. Scrieți tot ce vă vine în minte în mod spontan. La sfârșit, puneți lista deoparte.
- Reveniți de cel puțin două ori pe săptămână asupra listei, pentru a o completa.

Jurnalul salvator

Psihologul newyorkez Ira Progoff consideră că sentimentele neplăcute – precum anxietatea sau frustrarea – pot fi combătute simplu, prin păstrarea și completarea zilnică a unui jurnal. Conform specialistului, notarea zilnică a

Scanned with OKEN Scanner

evenimentelor, gândurilor şi reflecţiilor vă ajută să vă concentraţi şi să folosiţi cele mai bune variante. Nu este vorba de un jurnal literar, în care să fiţi preocupat de stil, ci trebuie doar să lăsaţi să curgă liber ideile, gândurile. „Doar scriind şi recitind, un fapt ce ne priveşte devine mult mai uşor de evaluat, mai obiectiv, ca şi când s-ar referi la altcineva. Luând astfel distanţă faţă de noi înşine, putem să ne dăm seama de oportunitatea unor dorinţe, năzuinţe, dar şi de erori."

Sentimentele şi stările dvs. de spirit	**Exteriorizate la o „presiune de X%"**
	10%
	20%
	30%
	40%
	50%
	60%
	70%
	80%
	90%
	100%

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Stare de spirit/Sentiment	Amintirile mele despre acestea

Consilier – Organizarea eficientă a managerului

Scanned with OKEN Scanner

Incursiunea dvs. în afectiv are scopuri pragmatice

Reacţii preîntipărite

Stările dvs. de spirit sunt influenţate de temperament şi de experienţele trăite. Ele constituie, de fapt, reacţii la anumiţi stimulenţi (fapte, situaţii, comportamente, atitudini sau „semnale"). De exemplu, în cazul unei persoane timide, obişnuită să fie neglijată de ceilalţi, faptul că cineva îi apreciază munca va determina o stare de spirit pozitivă. Dar tiparele mentale pe baza cărora reacţionăm afectiv pot fi inadecvate. De pildă, acelaşi timid poate interpreta răceala unui coleg drept lipsă de încredere. De fapt, respectivul este doar preocupat de o problemă personală. A descifra cauzele unei anumite stări de spirit înseamnă să vă cunoaşteţi mai bine. Încercaţi următorul exerciţiu:

Lucraţi din nou cu lista stărilor dvs. de spirit (pag. S 21/005). Completaţi următoarea propoziţie pentru fiecare dintre stările de spirit în parte.

(Stare de spirit) „Mă face să mă simt .....
(Cauza reacţiei) dacă .....

Exemple:

Mă enervez dacă partenerul de afaceri mă întrerupe mereu.

Mă supăr dacă partenerul de afaceri dă indicaţii clienţilor, fără să mă consulte în prealabil.

Mă simt descurajat dacă reiese că am făcut o greşeală.

Nu sunt foarte mulţumit, nici măcar atunci când am atins un anumit scop.

Scanned with OKEN Scanner

La următorul exercițiu, mergeți un pas mai departe.

Căutați motivele

Revedeți frazele scrise. Vă cunoașteți cauza reacțiilor. De exemplu, vă enervați dacă partenerul dvs. de afaceri vă întrerupe tot timpul. Acest sentiment are însă și un motiv mai adânc. Pentru a vă cunoaște în profunzime lanțul condiționărilor afective, este important să căutați acel „pentru că"!

De aceea, completați descrierile pentru fiecare dintre stările dvs. de spirit.

(Stare de spirit) „Mă face să mă simt .....
(Cauza) dacă .....
(Motiv) pentru că .....

Exemple:

Mă enervez dacă partenerul de afaceri mă întrerupe mereu, pentru că ...
... simt că nu sunt respectat;
... nu mi se apreciază opinia.

Mă deranjează dacă partenerul de afaceri dă indicații clienților, fără să mă consulte în prealabil, pentru că ...
... mă simt ignorat;
... trebuie să-mi asum răspunderea pentru lucruri pe care nu le-am decis eu.

Nu sunt foarte mulțumit, nici măcar atunci când am atins un anumit scop, pentru că ...
... mă așteaptă alte sarcini dificile;
... mi-am făcut doar datoria. De ce m-aș bucura pentru atâta lucru?

Analiza stărilor de spirit vă stimulează

Acum ați mai aflat ceva despre dvs. Recunoașterea stărilor de spirit, a cauzelor reacției și a motivelor stimulează încrederea în sine. Pe termen lung, dacă vă analizați atent trăirile, veți ajunge la o mai bună

Scanned with OKEN Scanner

autocunoaştere. Aceasta va favoriza succesul dvs. pe toate planurile.

Consecinţele pozitive nu vor întârzia să apară. Cu cât vă simţiţi mai bine, cu atât cresc motivaţia, capacitatea de a vă implica şi creativitatea. Pe scurt, deveniţi mai eficient.

Formularul sentimentelor – Ajutorul dvs. zilnic în managementul stărilor de spirit

Vă prezentăm, în continuare, „Formularul sentimentelor" pe care îl puteţi copia şi în cadrul căruia puteţi să vă notaţi – cel mai bine zilnic – stările dvs. de spirit.

Mă simt:
Acest sentiment îl simt şi fizic (unde):
Primul impuls la apariţia acestui sentiment a fost:
Cauza reacţiei afective:
Motivele stării mele de spirit:
Cum am reacţionat?
Cum aş vrea să reacţionez?

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control pentru managementul zilnic al stărilor de spirit

☐ Lucrați zilnic cu „Formularul stărilor de spirit" de la pagina S 21/011. Notați fiecare sentiment.

☐ Aveți în vedere dacă și unde simțiți fizic acest sentiment. De exemplu, în stomac, în ceafă sau în zona inimii.

☐ Întoarceți-vă la lista dvs. într-un moment de liniște sau după terminarea programului.

☐ Ce sentimente au apărut frecvent?

☐ Ce stare de spirit nu v-a rămas foarte bine în memorie? Gândiți-vă la acest sentiment și analizați-l mai bine.

☐ Observați exact când, cum și în ce situații, ce stări de spirit aveți.

☐ Concentrați-vă, într-un interval de timp mai mare, asupra a două sentimente. Unul, pe care îl exteriorizați ușor și spontan; altul pe care vă vine mai greu să îl simțiți și să-l indicați.

☐ Rețineți neapărat în scris impresiile și experiențele dvs. Accesul la aceste stări de spirit și modul în care procedați se vor îmbunătăți vizibil.

☐ Procedați în același mod cu alte două stări de spirit.

☐ Observați-vă mediul social. Cum reacționează ceilalți față de exteriorizarea sentimentelor dvs.? Care dintre stările dvs. de spirit sunt acceptate? Care nu?

Scanned with OKEN Scanner

S 25

Şapte paşi strategici pentru a învinge stresul
la pag. S 25/009

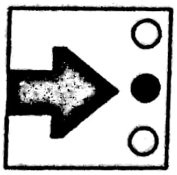
Care sunt simptomele stresului

Stabiliţi-vă profilul personal al stresului –
Listă de control la pag. S 25/007

De ce stresul vă poate influenţa negativ activitatea

Cum puteţi recunoaşte cele mai importante capcane ale stresului – Listă de control la pag. S 25/016

Scanned with OKEN Scanner



Pentru George C., firma pe care o conduce este o parte importantă din viața sa. Lui i se pare firesc să rezolve cu acuratețe cele mai diverse probleme și să-și asume o mulțime de sarcini, pentru a-și păstra independența. Tânărul patron se simte cu adevărat bine doar atunci când lucrează „sub presiune". Orele suplimentare sunt ceva obișnuit, ca și continuarea lucrului acasă. Chiar și sfârșitul de săptămână este planificat pentru rezolvarea problemelor de serviciu. Pentru soție și copii de-abia mai are timp! Hobby-urile sale, tenisul, teatrul și lectura, le-a uitat de mult timp.

Acum însă, George C. are impresia că problemele au căpătat proporții care îi depășesc puterile. Îi este greu să ia decizii, să ducă la bun sfârșit lucrurile începute. Acest lucru îi întărește frica de a nu face greșeli și îl costă consum suplimentar de timp. Oboseala permanentă încearcă să o înlăture cu cantități tot mai mari de cafea. A început din nou să fumeze. Cu greu se mai poate „decupla" și relaxa. Insomniilor le face față numai cu ajutorul medicamentelor. Și apoi are tot mai des dureri de inimă... ●

Stresul este o formă de autoprotecție

Căderi asemenea celor resimțite de George C. nu sunt ceva neobișnuit, nu reprezintă o formă de boală. Stresul – care cu un milion de ani în urmă era o reacție de protecție a corpului împotriva pericolelor exterioare – are în zilele noastre efecte mai curând dezavantajoase.

Prin noțiunea de „stres" se înțeleg mai multe lucruri:

- factorii de stres (așa-numiții factori provocatori de stres sau stresanți);
- reacții naturale ale corpului la acești factori;
- efectele pozitive sau negative asupra comportamentului, performanțelor sau sănătății fizice și psihice.

Scanned with OKEN Scanner

Stresul eliberează energie

Stresul este caracterizat printr-o activare energetică a corpului la cote ridicate. Totuşi, modul de interpretare a acestei stări şi efectele pe care această stare le produce asupra dvs. depind de mulţi factori. În acest context, stresul nu este nici bun, nici rău. El serveşte, pe lângă altele, la activarea rezervelor de energie. Sunteţi expus stresului pozitiv sau negativ.

Ce factori vă stresează?

Stres negativ sau pozitiv

Una şi aceeaşi întâmplare poate să vă streseze pozitiv sau negativ. Acest lucru depinde de modul în care psihicul dvs. interpretează şi apreciază situaţia respectivă. De exemplu, întocmirea unei oferte dificile poate să însemne pentru dvs. o provocare care vă motivează la cel mai înalt nivel, dar aceeaşi temă poate să vă provoace şi o stare de neputinţă şi frică.

- Pozitiv:
  Dorinţa şi speranţa de a încheia cu succes contractul
- Negativ:
  Frica de a nu vă pierde clientul

Cum deveniţi stresat

Motivele reacţiilor pozitive sau negative la stres

Reacţiile pozitive la stres – adică bucuria, entuziasmul şi o puternică motivare – le puteţi avea, de exemplu, în următoarele situaţii:

- semnarea unui contract deosebit, pe care aţi sperat să-l încheiaţi;
- avansarea în funcţie;
- sprijinul neaşteptat din partea unui tânăr coleg.

Reacţii spontane cu efect negativ pot fi provocate de:

- cauze externe (de exemplu, zgomote bruşte şi puternice);
- „interne" (de exemplu, dacă vă amintiţi dintr-o dată că aţi uitat de o foarte importantă întâlnire).

Scanned with OKEN Scanner

Motivele stresului permanent

Sănătatea vă poate fi afectată de stresul permanent în condiţii de tipul:

- nerezolvarea unor probleme personale sau profesionale
- teama
- conflictele
- zgomotul de fond al maşinilor de la locul de muncă
- presiunea permanentă a timpului şi a termenelor scadente

Corpul dvs. devine mobil

Cum reacţionează corpul dvs. la factorii stresanţi

Indiferent dacă doriţi sau nu, corpul dvs. se pregăteşte pentru atacuri sau evadări, exact la fel ca al omului primitiv. Astfel:

- creşte posibilitatea de a vă mobiliza toate forţele, creşte şi presiunea arterială, inima dvs. bate mai puternic;
- rezervele de zahăr şi grăsimi sunt activate, pentru ca muşchii dvs. să funcţioneze la capacitate maximă;
- numărul celulelor roşii se măreşte şi se îmbunătăţeşte circulaţia sanguină;
- funcţiile aparatului digestiv şi sexual se activează.

Tensiunea internă este în creştere

Criticile din partea clienţilor, munca de proastă calitate a colegilor sau drumurile aglomerate vă fac să strângeţi din dinţi sau din pumni. Sunteţi cuprins de stres, în timp ce corpul dvs. se înarmează, se pregăteşte să se apere. În cazul în care aceste atacuri externe sunt frecvente, iar corpul dvs. nu mai are puterea de a „arde" energia acumulată în situaţii fără ieşire, tensiunea va creşte din ce în ce mai mult.

Scanned with OKEN Scanner

Nimicurile vă fac să vă pierdeţi controlul

Ideea după care „cel mai bine ar fi pe o insulă pustie" vă tentează din ce în ce mai mult. Sau îi priviţi pe toţi şi totul ca pe o povară. Munca de zi cu zi, rutina sau chiar un telefon nepotrivit pot face să se umple paharul şi, în acea clipă, totul vă iese de sub control.

Capcana stresului

Cazul George C. arată felul în care puteţi fi prins într-o capcană a stresului. În cazul lui, „starea de alarmă" a ajuns la cote maxime, din moment ce orice mică problemă, cum ar fi amânarea unei întâlniri, atrage după sine supărări şi frica de urmările nefaste.

Tocmai din cauză că George C. este atât de solicitat încât nu-şi permite şi nu-şi doreşte să se relaxeze, el are nevoie în acelaşi timp de un impuls al stresului, cu ajutorul căruia organismul său va mobiliza ultimele rezerve de energie. În acest context, el pendulează şi urcă pe spirala stresului, până la acel punct în care corpul şi psihicul cedează.

Cum reacţionează corpul şi psihicul dvs. la stresul de durată

Corpul şi psihicul dvs. pot reacţiona la stresul prelungit prin următoarele simptome:

- Tensionarea musculaturii: dureri de cap, de spate, de ceafă
- Afectarea circulaţiei arteriale: tensiune, infarcturi, tromboze
- Nervozitate: îngreunarea funcţiei stomacului şi a bilei; prin urmare, proasta asimilare a vitaminelor şi a mineralelor
- Slăbirea sistemului imunitar în faţa gripelor sau a altor boli infecţioase
- Dereglări hormonale, blocări în gândire, dereglări sexuale, insomnii
- Modificări ale comportamentului în anumite situaţii: agresivitate, stări depresive

Scanned with OKEN Scanner

Depistaţi factorii de stres de la serviciu

La serviciu sunt posibili următorii factori de stres:

- condiţii de lucru deficiente (gălăgie, căldură, frig, iluminare proastă)
- presiunea timpului şi a termenelor, pauze insuficiente, ore suplimentare
- sarcini neclare
- cerinţe mult prea mari
- schimbări bruşte, radicale, nefireşti
- rutină exagerată
- nerecunoaşterea realizărilor
- responsabilităţi prea multe sau prea puţine
- probleme cu colegii sau clienţii
- nesiguranţă şi obligaţii financiare mari faţă de societate

V-aţi obişnuit cu mulţi factori stresanţi

Pe parcursul unei zile de lucru, de-abia daţi atenţie cauzelor stresului. Pe mulţi declanşatori de acest fel nici măcar nu îi observaţi, şi aceasta pentru că v-aţi obişnuit cu anumite situaţii.

Dar stresul nu se evaporă şi nici factorii declanşatori nu dispar. Situaţiile de stres apar mereu. La urma urmei, stă în puterea dvs. să alegeţi felul în care să trataţi această problemă şi să stabiliţi limita de stres normală, care să nu vă afecteze sănătatea.

Scanned with OKEN Scanner

Simţiţi că sunteţi ameninţat de stres? Cu ajutorul acestei liste de control, stabiliţi-vă profilul personal al stresului:

■ **Atribuiţi fiecărui răspuns afirmativ 2 puncte, răspunsului „câteodată" 1 punct şi răspunsului „nu" 0 puncte**

	Puncte
☐ Sunteţi uşor adaptabil?	———
☐ Sunteţi deosebit de sensibil?	———
☐ Pentru dvs. este totul exact?	———
☐ Sunteţi nemulţumit de situaţia dvs. actuală?	———
☐ Sunteţi uşor invidios?	———
☐ Vă pierdeţi repede răbdarea?	———
☐ Luaţi greu o hotărâre?	———
☐ Vă este adeseori frică?	———
☐ Sunteţi gelos?	———
☐ Vă simţiţi indispensabil la locul de muncă?	———
☐ Aveţi complexe de inferioritate?	———
☐ Sunteţi de multe ori sub presiunea timpului?	———
☐ Vă faceţi griji din orice?	———
☐ Nu vă mai bucură nimicurile?	———

Scanned with OKEN Scanner

☐ Vă simțiți în nesiguranță în mediul înconjurător? _____

☐ Sunteți fumător (mai mult de 5 țigări pe zi)? _____

☐ Sunteți somnoros? _____

☐ Vă treziți greu dimineața? _____

☐ Vă influențează starea vremii? _____

☐ Aveți pulsul ridicat chiar și în momentele de relaxare (peste 85 pe minut)? _____

☐ Greutatea corpului dvs. este mai mare cu peste 10% față de greutatea normală? _____

☐ Aveți senzația că nu faceți suficientă mișcare? _____

☐ Aveți des dureri de gât? _____

☐ Aveți migrene dese? _____

☐ Vă doare adesea stomacul? _____

☐ Sunteți sensibil la zgomot? _____

☐ Vi se umezesc mâinile în situațiile critice? _____

Total puncte _____

Evaluare:

- 0 – 5 puncte:
  Nu vă lăsați influențat de stres. Organismul dvs. este extrem de stabil.

Scanned with OKEN Scanner

- 6 – 11 puncte:
  Stresul vă dă de furcă uneori. Vă puteţi controla, totuşi, punctele slabe.

- 12 – 17 puncte:
  În unele situaţii sunteţi influenţat de stres. Dar cu siguranţă veţi putea înlătura acest inconvenient.

- 18 – 26 de puncte:
  Vă ameninţă stresul. Este important să descoperiţi cauza apariţiei acestuia. Orice activitate fizică este folositoare.

- peste 26 de puncte:
  Sănătatea dvs. este ameninţată de stres. Ar trebui să vă faceţi griji serioase în ceea ce priveşte modul dvs. de viaţă şi să faceţi câteva schimbări. Starea dvs. fizică ar trebui să fie sub control medical permanent.

Şapte paşi strategici împotriva stresului

Dacă aţi constatat că stresul vă influenţează viaţa personală şi activitatea profesională, atunci ar trebui să faceţi ceva pentru a evita acest lucru. Următorii paşi strategici vă vor ajuta în acest sens.

Pasul 1: Şansa dvs. – reflecţia

Reflecţia vă dă şansa de a recunoaşte situaţiile stresante şi factorii stresanţi. Dar şi reconstituirea unor situaţii poate avea, ulterior, efectul eliminării stresului. Enervarea provocată de diverse situaţii, poate datorită unui client „arţăgos", se va „înmuia" pe parcursul zilei, pe măsură ce se apropie seara. Reconstituiţi în linişte o anume situaţie. Acest lucru vă va ajuta şi veţi reuşi să vă înţelegeţi mult mai bine reacţiile. Dar fiecare are un profil personal al stresului, chiar dacă stresul e mereu acelaşi.

Scanned with OKEN Scanner

Analizaţi motivele

Încercaţi să cunoaşteţi motivele care stau la baza stresului. Clarificaţi-vă situaţiile. Răspundeţi la următoarele întrebări. Analiza în scris a situaţiei vă va fi de folos:

☐ Aceasta este situaţia care mă stresează:

_____

_____

_____

_____

☐ Mi s-a mai întâmplat vreodată ceva asemănător? Dacă da, atunci unde, când şi cu cine, în ce context?

_____

_____

_____

_____

☐ Cum am reacţionat?

_____

_____

_____

_____

☐ Pot, în momentul de faţă, să am reacţia de atunci? Dacă da, atunci în ce formă?

_____

_____

_____

_____

☐ Reacţia mea de acum împiedică o analiză practică şi găsirea unei soluţii pentru respectiva situaţie? Prin ce?

_____

_____

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 2: Fiţi echilibrat

Unora dintre semenii noştri le place să fie agresivi la stres, să ţipe la toată lumea şi astfel să inspire spaimă şi groază celor din jur. Alţii, dimpotrivă, se retrag în sine, tăcuţi, absenţi şi de-abia mai reacţionează.

Cum stau lucrurile cu propria dvs. programare din subconştient, care la un anumit semnal trezeşte numaidecât reacţia la stres? Gândirea şi simţurile decid felul în care apreciaţi şi recepţionaţi diferitele situaţii, iar judecata dvs. hotărăşte cum să vă comportaţi.

Înţelegerea propriilor reacţii de stres vă oferă cheia echilibrului.

Gândiţi-vă care fapte şi care persoane sau situaţii vă „scot din pepeni" sau vă storc puterile. Scrieţi tot ce vă amintiţi. Amintirea aşternută pe hârtie susţine conştientizarea sensibilităţilor dvs. la stres şi, prin aceasta, aţi făcut un pas important. Puneţi-vă, în acest context, următoarele întrebări:

Notaţi ce anume vă enervează

☐ Ce m-a enervat astăzi?

_____

_____

_____

☐ Ce m-a suprasolicitat?

_____

_____

_____

☐ Ce mă sperie şi mă determină să mă simt nesigur?

_____

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner

☐ Există vreo persoană sau situație în fața căreia să mă simt pierdut, fără speranță și greoi?

☐ Mă simt epuizat, fără forță într-o anumită conjunctură? Care?

☐ Cred că pot să schimb ceva? Dacă da, atunci ce?

Pasul 3: Aveți răbdare cu dvs.

Durata „recuperării" dvs. depinde de cât de profund este stresul sau de cât timp sunteți stresat.

Acest lucru este absolut normal. La urma urmei va trebui să schimbați câte ceva în viața dvs. Veți conștientiza situația în care vă aflați abia după ce veți fi supus presiunii și, prin aceasta, stresului.

Pe măsură ce vă rezolvați tensiunile din plan intern, fiecare mecanism o să iasă la lumină. Din acest motiv, pentru a fi rezolvată, problema stresului trebuie abordată atât fizic (întrucât corpul reacționează vehement), cât și psihic.

Analizați concret și în amănunt fiecare situație:

☐ Situații problematice, locul, momentul:

Scanned with OKEN Scanner

☐ Persoane implicate

☐ Comportamentul celorlalţi:

☐ Gândurile mele în această situaţie:

☐ Comportamentul meu, atitudinea mea:

☐ Reacţia corpului meu:

☐ Efectele situaţiei:

Pasul 4: Planificaţi cu grijă schimbările necesare şi munciţi consecvent pentru punerea lor în practică

➔ Care sunt situaţiile pe care doriţi să le schimbaţi?

➔ Ce doriţi să obţineţi prin acea schimbare?

➔ Ce aşteptaţi să vi se întâmple (în urma schimbării)?

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

- Care este primul pas concret?
- Vă poate ajuta cineva (familia, colegii)?
- Simțiți nevoia unui susținător (terapie medicamentoasă, terapie de grup, cărți, seminarii)?

Premiați-vă fiecare succes

Nu uitați să vă lăudați și să vă aprobați. Satisfaceți-vă mici plăceri, drept răsplată a succesului dvs. și ca stimulent pentru pașii următori.

Pasul 5: Faceți sport

Sportul este recomandat atât pentru lupta împotriva stresului, cât și pentru preîntâmpinarea acestuia. Faceți regulat sport? Vă mișcați intensiv cel puțin o dată pe zi? Vă plimbați? Pentru a vă îmbunătăți circulația sângelui ar fi bine ca, cel puțin de trei, patru ori pe săptămână, să faceți un antrenament de aproximativ 30 de minute. Ce vă face plăcere? Dansul, înotul, mersul pe bicicletă, schiatul, expedițiile, alergarea? Găsiți un sport care să vă bucure în adevăratul sens al cuvântului. În caz contrar, veți renunța în scurt timp la el.

Sportul vă sprijină în activitatea profesională

Sportul vă mărește rezistența și puterea de a face față solicitărilor. Crește încrederea în sine, optimismul; gândurile care vă stresează dispar.

Mai multă mișcare în viața de zi cu zi nu înlocuiește antrenamentele regulate, dar vă oferă noi posibilități de combatere a stresului:

Luați bicicleta în locul mașinii

- De câte ori puteți, renunțați la mașină sau la mijloacele de transport în comun. Mergeți mai bine pe jos sau cu bicicleta. Puteți pune la dispoziția firmei o bicicletă și să-i îndemnați și pe angajați să o folosească.

Scanned with OKEN Scanner

- Renunţaţi la scările rulante şi lift. Nu veţi fi stresat dacă folosiţi scara, ba chiar dimpotrivă!

Urcaţi scările pentru a înlătura stresul

Pasul 6: Faceţi exerciţii de relaxare

Premisa stării de relaxare este o respiraţie adâncă şi regulată. Iată un exerciţiu pentru respiraţie pe care îl puteţi exersa şi în timpul serviciului:

Cu acest exerciţiu vă puteţi antrena calmul

Aşezaţi-vă comod pe scaun. Concentraţi-vă asupra respiraţiei. Inspiraţi adânc pe nas şi expiraţi pe gură. Simţiţi cum vi se umflă abdomenul, cum se ridică diafragma, cum vi se umplu plămânii cu aer, până la ultimul milimetru. Ţineţi-vă o clipă respiraţia. Apoi expiraţi încet şi regulat. Plămânii se golesc, diafragma coboară. Stoarceţi şi ultimul rest de aer. Sunteţi gol. Repetaţi acest exerciţiu de cel puţin cinci ori.

Relaxarea prin antrenamente autogene

O stare de relaxare profundă se poate obţine şi prin alte tehnici, dintre care cea mai cunoscută este antrenamentul autogen.

Pentru acest antrenament, gândurile dvs. „parcurg" întregul trup şi vorbesc conştient fiecărei părţi a corpului. Cu ajutorul imaginii obţinute prin concentrare veţi obţine o stare de relaxare şi veţi învăţa să vă controlaţi conştient funcţiile corpului şi ale psihicului.

Sfat: Oferte pentru cursuri de antrenament autogen se găsesc în multe locuri, cum ar fi aşa-numitele centre de sănătate. Interesaţi-vă şi aflaţi ce posibilităţi aveţi.

Pasul 7: Programaţi-vă gândurile

Puterea imaginaţiei sau vizualizarea sunt punctele dvs. de sprijin în lupta cu stresul. Amintiţi-vă cea mai neplăcută „situaţie stresantă". Ce simţiţi? Ce simţuri şi zgomote vă

reînvie? Ce culori domină acea imagine? Aveţi imaginea completă în faţa ochilor. Acum daţi de înţeles subconştientului dvs. că nu mai acceptaţi această situaţie.

Folosiţi-vă fantezia şi puterea imaginativă

Apoi, concentraţi-vă asupra rezolvării problemei „fără stres". Cum arată aceasta? Ce faceţi dvs.? Ce fac ceilalţi? Ce foşnete, mirosuri şi culori percepeţi? Faceţi în aşa fel încât această imagine să devină vie şi să simţiţi cât de bine vă este în acea situaţie.

Savuraţi imaginile pozitive

Concentraţi-vă în mod regulat asupra acestei imagini pozitive, preferabil seara înainte de culcare şi dimineaţa după ce v-aţi trezit. Prin aceasta vă antrenaţi subconştientul pentru a fi deschis noilor stări pozitive.

Afirmaţii pozitive în situaţiile stresante

Fiţi pozitivi faţă de dvs. înşivă, aprobaţi-vă

Daţi subconştientului dvs. afirmaţii pozitive. Formulaţi aceste propoziţii mereu la timpul prezent. Nu spuneţi „Voi scăpa de stres", ci „Acum scap de stres". Exemple de afirmaţii:

- sunt complet liniştit şi plin de forţă;
- întâmpin fiecare situaţie cu calm, liniştit.

Listă de control pentru evitarea capcanelor stresului

■ **Aparţineţi acelor categorii de oameni care:**

	da	nu
➜ aşteaptă prea mult de la ei şi trebuie neapărat să realizeze ceea ce îşi propun?	☐	☐
➜ acceptă foarte greu propriile greşeli?	☐	☐

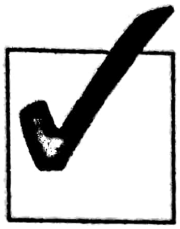
Scanned with OKEN Scanner

- ➜ aşteaptă ca şi ceilalţi să aibă aceeaşi reprezentare a lucrurilor şi acelaşi sistem de valori? ☐ ☐
- ➜ înclină spre o imagine negativă a lumii? ☐ ☐
- ➜ nu au învăţat să spună „nu" şi se încarcă mereu cu noi activităţi sau se lasă planificaţi fără ripostă de către alţii? ☐ ☐
- ➜ sunt de părere că toţi oamenii cu care lucrează trebuie să-i iubească sau cel puţin să le recunoască meritele? ☐ ☐
- ➜ se feresc de greutăţi şi probleme şi riscă prin aceasta ca respectivele probleme să ia încetul cu încetul proporţii din ce în ce mai mari? ☐ ☐
- ➜ sunt de părere că ar trebui să facă totul singuri, să rezolve singuri problemele ivite, sub toate aspectele? ☐ ☐
- ➜ nu îşi pot imagina că alţi oameni percep şi apreciază cu totul diferit faţă de ei anumite lucruri? ☐ ☐

■ **Sunteţi asemenea oamenilor care:**

	da	nu
➜ nu cred că un adult se mai poate schimba („Aşa sunt eu")?	☐	☐
➜ nu au învăţat să reacţioneze la semnalele date de corp?	☐	☐
➜ şi-au analizat foarte rar graniţele propriilor puteri?	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner



Listă de control pentru învingerea stresului

■ **Ce doriți să faceți?**

☐ Depistez situațiile stresante

☐ Îmi analizez în amănunt situația

☐ Schimb situația

☐ Iau în seamă ajutorul colegilor, prietenilor, familiei, medicilor

☐ Fac sport (ce și cât de des?)

☐ Fac regulat exerciții de respirație

☐ Practic antrenamentul autogen

☐ Îmi programez gândurile și imaginile

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea optimă a şedinţelor

De ce să anulaţi unele şedinţe

Cum faceţi corect o invitaţie pentru o şedinţă
Formular practic la pag. Ş 16/014

Ce obţineţi printr-o şedinţă organizată
înaintea unui meci de fotbal

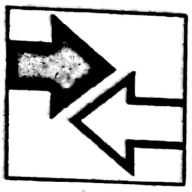
Şedinţa – dintr-o privire
Listă de control la pag. Ş 16/012

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Ce presupune o discuţie

Participanţi:	*grup mic format din 2-5 persoane*
Durata:	*maximum 2-3 ore*
Motiv:	*schimb de informaţii şi opinii între colaboratori*
Efortul depus:	*foarte mic/redus, în funcţie de numărul participanţilor*
Invitaţia:	*oral, telefonic, în scris*



Discuţiile reprezintă pentru mulţi oameni o moară care le macină timpul de lucru. Ei consumă astăzi 50% din programul de muncă pentru întâlniri şi conferinţe. Aceste reuniuni durează mai mult decât este necesar, punctele de pe ordinea de zi nu sunt respectate, nu se iau hotărâri.

Oroarea de şedinţe

Nu vă simţiţi bine la şedinţe, lucrul dvs. rămâne în urmă, cel care conduce discuţia nu este stăpân pe situaţie. Vorbăreţii sunt de nesuportat, se despică firul în patru.

Pregătirea este cel mai important lucru

Aceste chinuri pot fi evitate. Puteţi concepe de la locul dvs. de muncă o şedinţă cu adevărat eficientă.

Există o legătură directă între pregătirile şi rezultatul întrunirii. Aceasta înseamnă că puteţi aranja totul încă dinainte ca şedinţa să aibă loc. Întrunirea va decurge corect, aşa cum a fost planificată, dacă stabiliţi exact scopul, ordinea de zi, ora, materialele ajutătoare şi invitaţiile. Prima întrebare-test trebuie să sune astfel:

Este necesară şedinţa?

Evitaţi „şedinţomania“

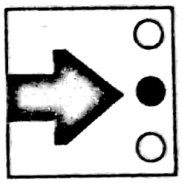
Dacă scopul întrunirii poate fi atins şi prin alte mijloace, evitaţi acea şedinţă. Înlocuiţi-o prin scrisori, telefoane, faxuri, cu ajutorul cărora puteţi transmite materiale de lucru şi clarificări. O alternativă ar fi să vă gândiţi dacă lucrul unei grupe nu ar putea fi preluat de o singură persoană, care să analizeze problema şi să ia hotărârile necesare. Există, deci, alternative, în funcţie de natura problemei.

Scanned with OKEN Scanner

Ce scop se atinge prin şedinţă?

Discuţiile care au drept scop schimburi de opinii între colaboratori sau interese personale nu pot fi înlocuite de scrisori. Discuţiile care presupun compararea datelor privind desfacerea sau diverse informaţii tehnice pot fi evitate prin folosirea altor mijloace de comunicare.

Supuneţi şedinţa unei analize critice a costurilor şi a utilităţii



Cât de scumpă este, de fapt, o întrunire de două ore a şase manageri? Calculaţi media orară a veniturilor unui manager (plus obligaţiile fiscale aferente) şi înmulţiţi cu 12.

Dacă discuţia nu este eficientă, atunci pierderea este şi mai mare. Ar mai fi de adăugat cheltuielile pentru transport, pentru sală, pregătiri şi protocol. Evident, în această estimare nu s-a luat în calcul cât de productivi ar fi fost managerii în acest timp.

Cum redactaţi invitaţiile

Invitaţia trebuie să pregătească terenul discuţiei. De aceea, atât forma, cât şi conţinutul ei sunt foarte importante.

Pentru a scrie corect o invitaţie, răspundeţi următoarelor întrebări:

- cine va fi invitat (participanţii)?
- unde (adresa/sala/camera)?
- cât durează (timpul aproximativ)?
- ce se discută (tema/punctele de pe ordinea de zi)?
- ce scop se urmăreşte?

Invitaţiile pentru o discuţie internă ar trebui trimise cu două săptămâni înainte, iar cele pentru discuţii cu participanţi externi cu cel puţin patru săptămâni înainte.

Trimiteţi din timp invitaţia

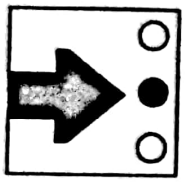
RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Ce să spuneţi înaintea unei şedinţe partenerilor dvs. de discuţii, pentru ca întrunirea să nu dureze prea mult

Şi în cazul unei invitaţii orale se dă răspuns aceloraşi întrebări: cine? când? până când? ce?

Participanţii la şedinţă trebuie să se concentreze asupra problemelor propuse pentru a fi discutate.



Discuţie telefonică cu dl Dumitru

„Dle Dumitru, trebuie să discutăm despre achiziţionarea unei maşini pentru firmă. Ce-aţi spune dacă aş veni mâine, la ora 11[30], la dvs. la birou? Aduc documentele pentru maşină de la Departamentul achiziţii, care a şi făcut o propunere de finanţare. O voi trimite de îndată prin fax, ca să vă puteţi pregăti pentru discuţie. Dacă veţi oferi şi date referitoare la buget, cred că am putea încheia discuţia cel târziu la ora 12[30].“

Astfel puteţi formula ordinea de zi şi punctele acesteia

Punctele ordinii de zi trebuie să fie formulate exact şi în ordinea priorităţilor. În locul formulării „Renovarea sălii de şedinţe“, veţi scrie:

Punctul 1:	Bugetul pentru renovare
Punctul 2:	Ce schimbări sunt posibile pentru construcţie
Punctul 3:	Puncte de vedere economice (materiale etc.)
Punctul 4:	Mobilier adecvat/ergonomic
Punctul 5:	Culori şi design

Cel mai bine, cereţi participanţilor să se pregătească concret pentru punctele ordinii de zi. „Dle Panait, aduceţi, vă rog, raportul arhitectului cu privire la punctul 2.“ Astfel

Scanned with OKEN Scanner

nu veţi pierde preţiosul timp al şedinţei cu informaţii ce pot fi comunicate înaintea discuţiilor.

Tăiaţi punctul „diverse“

Controlaţi bine ce se ascunde sub termenul „diverse“ sau „altele“. Nu pot fi discutate în afara şedinţei? Tăiaţi-le de pe ordinea de zi, pentru că nimeni nu este pregătit şi atunci se pierde timp. Excepţie fac doar situaţiile în care, între momentul fixării ordinii de zi şi data şedinţei, s-a ivit ceva neprevăzut. Atunci se va discuta, desigur, şi acest punct.

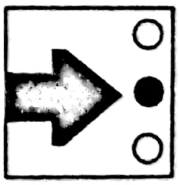
Stabiliţi un termen pentru pregătirea documentelor

Participanţii să aibă cu cel puţin două zile înaintea şedinţei lista cu ordinea de zi şi documentele aferente (schiţe, planuri, propuneri, desene). Cel mai bine ar fi ca ordinea de zi să se trimită odată cu invitaţia.

Vă puteţi uşura munca folosind formularul pentru invitaţie de la pag Ş 16/014.

Cum stabiliţi cadrul adecvat pentru consfătuire

Începerea şi terminarea unei discuţii sunt fixate. Aceasta înseamnă că toţi participanţii îşi pot stabili noi întâlniri în acea zi. Mai greu este de făcut o apreciere a timpului necesar pentru acea discuţie.



La ora 9^{00} va avea loc o şedinţă cu 5 persoane. Participanţii vor fi informaţi asupra a două teme. Cel care va conduce discuţia ştie că pentru prima temă are nevoie de 20 de minute, iar pentru cea de-a doua de 5 minute. Deci, discuţia trebuie să dureze maximum 30 de minute. Şi colegul său a pregătit două teme, dar organizatorul nu ştie cât timp necesită discutarea lor. Este totuşi informat că pentru primul punct are nevoie de 10 minute, iar pentru al doilea de 40 de minute. Deci, discuţia va dura 75 de minute + 15 minute timp de rezervă. Va începe la ora 9^{00} şi se va termina la ora 10^{30}. ●

Scanned with OKEN Scanner

Ora optimă pentru o consfătuire

În funcţie de ceea ce doriţi să obţineţi, există „timpi optimi" pentru discuţie.

Perioadele care nu promit un succes într-o discuţie sunt cele puţin înaintea sau după masa de prânz. Înaintea prânzului, participanţii sunt agresivi pentru că li se face treptat foame, iar după aceea sunt obosiţi.

Consfătuirile scurte, organizate înaintea terminării programului sau înaintea unui meci de fotbal sunt folositoare atunci când în grupă aveţi persoane cărora le place să vorbească mult. Toţi ar vrea să plece acasă şi vor să termine cât mai repede. De discuţiile de la începutul programului vor profita acele persoane care dau randamentul maxim la această oră a zilei. Pentru cei cu eficienţă intelectuală nocturnă, aceeaşi oră nu este un avantaj, ci din contră, pentru că ei nu reuşesc să se trezească complet dis-de-dimineaţă.

Ore standard garantate

Cele mai indicate intervale orare pentru şedinţe sunt perioadele 9^{30}-11^{00} şi 14^{30}-16^{30}.

Nu uitaţi pauzele

În cazul discuţiilor mai lungi, aveţi grijă să programaţi câte o pauză între două puncte ale discuţiei. Cel târziu după o jumătate de oră (sau o oră) faceţi o mică pauză de 5-10 minute.

Pauzele mai lungi de 10 minute sau chiar peste 20 de minute nu sunt bune, pentru că reluarea discuţiei se îngreunează, „firul roşu" al discuţiei trebuind regăsit.

Interziceţi fumatul în sala de conferinţă, chiar şi în timpul pauzelor.

Încăperile adecvate pentru şedinţe

Pentru ce este necesar afişierul

Sala de conferinţe trebuie să fie găsită uşor şi plasată într-un loc liniştit. Aceasta înseamnă că telefonul va fi scos din funcţie sau comutat, participanţii n-au voie să fie chemaţi afară. Ştirile urgente sunt puse la afişierul din exteriorul sălii, aşa încât, în pauze, acestea pot fi citite de către participanţii la şedinţă.

Scanned with OKEN Scanner

Atârnaţi o tăbliţă la uşă cu „Şedinţă – vă rugăm, nu deranjaţi". La unele firme, în locul tăbliţei, la uşă există un beculeţ roşu care interzice intrarea.

Minimum 5 mp de persoană

Mărimea încăperii depinde de numărul participanţilor. Recomandabil ar fi 5 mp de persoană şi, în plus, loc pentru aparatura ajutătoare (retroproiector, flipchart, diaproiector, anexe ale microfonului etc.).

Lista completă a invitaţilor: Conducător, secretar, participanţi

Grupuri mici

Invitaţi doar persoanele direct implicate. Aceasta înseamnă cât mai puţine persoane posibil. Ideal ar fi cel mult şapte persoane. Discuţia poate decurge în bune condiţii cu acest număr de participanţi. „Vorbăreţii" încă mai pot fi potoliţi, iar cei care nu au calităţi oratorice îşi pot exprima părerea.

Dacă, totuşi, sunt mai mulţi participanţi, cel care conduce şedinţa trebuie să stabilească „regulile jocului", de exemplu: „Înscrierea la cuvânt se face prin ridicarea mâinii".

Cine decide?

Invitaţi un factor decizional. Este supărător să nu se poată lua decizii pentru că persoanele competente nu au fost invitate.

Dacă persoana solicitată nu poate lua parte la discuţie, rugaţi ca aceasta să-şi numească un locţiitor cu puteri decizionale.

Cine scrie procesul-verbal

A doua persoană ca importanţă, „secretarul", va redacta procesul-verbal. Uneori, acest lucru îl face chiar cel care prezidează discuţia. Este bine să hotărâţi această persoană înaintea începerii discuţiilor. Sistemul „pe rând" este cel mai echitabil, adică astăzi dl X, peste 14 zile dna M., astfel încât nu va face unul singur totul.

Scanned with OKEN Scanner

Cine este capul?

Cel care prezidează este clar numit în lista de invitaţi. De obicei, acesta este cel care face invitaţiile. În acest fel, el va avea o influenţă şi asupra pregătirilor. De preşedintele şedinţei depinde, în mare parte, succesul discuţiilor.

Forma cea mai bună a unui proces-verbal

Fără dialog în procesul-verbal

Nu utilizaţi vorbirea directă şi descrierea detaliată în procesul-verbal:

„Dl J. a spus... La care răspunsul dlui H. a fost..., şi dna F. a intervenit...".

În locul acestor formulări, consemnaţi exclusiv rezultatele sau hotărârile adunării, de exemplu, utilizaţi un formular care să cuprindă: priorităţi, activitatea (care, ce, cine, cu cine, până când), observaţii. Un asemenea formular îl găsiţi la pag. Ş 16/015.

Dacă notaţi hotărârile şi rezultatele discuţiilor cu valoare de strategie („care, ce"), precum şi stabilirea perioadelor („până când"), procesul-verbal va servi drept reper în planificarea întâlnirilor şi va fi un instrument de control. „Cine, cu cine" stabileşte responsabilii, împărţirea sistematică a sarcinilor şi a răspunderilor. Din stabilirea „priorităţilor" se deduce importanţa şi urgenţa proiectului.

Procesul-verbal simultan: formular la pag. Ş 16/015

Cea mai rapidă metodă de a face un proces-verbal este scrierea de mână, simultan cu desfăşurarea discuţiilor. Acest proces-verbal completat pe un formular prestabilit se va copia imediat după terminarea şedinţei şi va fi distribuit tuturor participanţilor. Dacă vreţi să faceţi economie de timp, folosiţi foile cu indigo.

Cum puteţi utiliza optim mijloacele tehnice şi organizatorice

Consfătuirile cer mai puţin timp dacă vizualizaţi idei, rezultate, concluzii şi alte aspecte.

Scanned with OKEN Scanner

Desenele simple sunt mai sugestive decât descrierile şi explicaţiile.

Lucraţi cu desene şi imagini

Vizualizarea înseamnă să folosiţi tabele, whiteboards, afişiere, retroproiectoare (cu folii), computer personal, fişe de lucru sau un flipchart (suport cu trei picioare care de cele mai multe ori are coli A1). Dacă aţi scris deja o pagină, atunci rupeţi-o şi proiectaţi imaginea pe ecran. În cazul discuţiilor mai restrânse (2-4 persoane), puteţi folosi un model de flipchart pentru pagini format A3.

Puneţi la dispoziţie materiale de scris

Nu vă bazaţi pe faptul că toţi participanţii îşi vor aduce materiale pentru scris. Pregătiţi pentru aceştia hârtie, pixuri, creioane. Pentru participanţii externi, aceste rechizite pot fi folosite şi ca suport publicitar. Oferiţi, deci, materiale inscripţionate cu elementele firmei (logo, marcă, date de identificare etc.).

Pentru cine bate ceasul?

Instalaţi un ceas în sala de şedinţe

Un sfat pentru a-i potoli pe „mâncătorii de timp": instalaţi în sală un ceas mare, pentru ca toţi să se încadreze în timpul stabilit. Dacă poziţia participanţilor la masă o cere, atunci puneţi un ceas pe fiecare perete.

Pentru musafiri, tot ce-i mai bun

Pregătiţi dulciuri şi băuturi răcoritoare

Dacă participanţii la discuţie vin din exterior sau dacă discuţia durează mai mult de o oră, atunci trebuie să puneţi la dispoziţia invitaţilor:

- cafea (pe cât posibil decofeinizată)
- ceai
- zahăr şi zaharină
- lapte (în porţii)
- sucuri şi apă minerală
- dulciuri şi fructe

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- cuţite pentru fructe (linguriţe)
- deschizător pentru sticle

Ţigări şi băuturi alcoolice se servesc rar în zilele noastre. De regulă, la discuţii nu se fumează decât în cazul în care toţi participanţii sunt fumători.

Scurtă listă de control pentru pregătirea şedinţei

■ **Mijloace ajutătoare – organizatorice şi tehnice**

❒ Flipchart, creioane, hârtie

❒ Afişier, ace, coli de hârtie

❒ Retroproiector, folii, carioca

❒ Mape pentru scris, pixuri, hârtie

❒ PC, software

❒ Dictafon

❒ Ceas

❒ Telefonul este decuplat sau comutat

❒ Mâncărurile şi băuturile sunt pregătite

❒ Formular pentru redactarea procesului-verbal al şedinţei, liste de control

❒ _____

❒ _____

Scanned with OKEN Scanner

Cum se poate desfăşura rapid şi eficient o şedinţă

Obligaţiile organizatorilor

Fiecare minut economisit într-o discuţie înseamnă abordarea unor noi probleme, care altfel ar rămâne deoparte.

Iată câteva indicaţii pentru a realiza o derulare rapidă a şedinţei:

- Începeţi punctual.
- Numiţi o persoană care să răspundă de procesul-verbal (dacă nu este încă stabilită).
- Numiţi un „supraveghetor", care să aibă grijă ca termenele programate pentru punctele de pe ordinea de zi să fie respectate.
- Ţineţi discuţia sub control, pentru a evita dialogurile sterile în contradictoriu sau vorbăria.
- Delimitaţi timpii de vorbire ai fiecărui participant.
- Recapitulaţi rezultatele sau hotărârile – cel care a întocmit procesul-verbal să-l citească cu voce tare.
- Daţi procesul-verbal la multiplicat şi împărţiţi-l participanţilor.
- Întrerupeţi discuţia, în cazul în care concluziile nu pot fi trasate pentru că lipsesc cifre, date etc.

La sfârşitul discuţiilor trebuie luate hotărâri. O discuţie nu poate fi încheiată cu fraza: „Să mai reflectăm şi, în viitor, o să reluăm discuţia".

Scanned with OKEN Scanner

Obligaţiile participanţilor

Dacă nu aveţi influenţă asupra prezidiului, ci sunteţi doar invitat, aveţi totuşi unele obligaţii:

- participarea dvs. activă contribuie la o derulare mai productivă a discuţiei;
- vorbiţi clar, concis şi numai la obiect;
- impuneţi să se ia hotărâri şi să se traseze concluziile;
- puneţi întrebări;
- susţineţi-vă rapoartele prin intermediul hârtiei şi flip-chart-ului;
- discuţiile personale au loc la sfârşitul întâlnirii;

Discuţiile, consfătuirile, întâlnirile, şedinţele fac parte din cotidian. De aceea, dacă reuşiţi să le optimizaţi utilizând listele noastre de control, veţi economisi mult timp.

Şedinţa – dintr-o privire

	da	nu
Este necesară discuţia?	☐	☐
Scopul este clar?	☐	☐
Aţi făcut analiza cheltuieli – beneficii?	☐	☐
Invitaţia cuprinde toate datele necesare?	☐	☐
Sunt informaţi toţi participanţii?	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner

Sunt invitaţi factorii decizionali?	☐	☐
Sunt stabilite punctele ordinii de zi?	☐	☐
S-a stabilit momentul prielnic pentru discuţie?	☐	☐
Aţi planificat pauze?	☐	☐
Sala de şedinţă este destul de mare?	☐	☐
Este izolată, este ferită de zgomot, deranj?	☐	☐
Aţi numit un conducător de lucrări?	☐	☐
L-aţi numit pe cel care să întocmească procesul-verbal?	☐	☐
Există ustensile de scris?	☐	☐
Sunt pregătite materialele pentru vizualizare (flipchart, retroproiector etc.)?	☐	☐
S-au pregătit gustarea, răcoritoarele, cafeaua?	☐	☐
Ceasul este potrivit după ora exactă?	☐	☐
Telefonul este comutat?	☐	☐

Scanned with OKEN Scanner

Formular pentru invitaţie la o şedinţă

Invitaţie	**Data:**
Nume	☐ teleconferinţă
Compartimentul	☐ videoconferinţă
Tel./Fax	☐ discuţie în sală
Organizator	Data întâlnirii:
Conducătorul şedinţei	Începe la ora:
Întocmeşte procesul-verbal	Se termină la ora:

Conferinţa/tema/scop

Ordinea de zi prevăzută	**Lista participanţilor**
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.

☐ Rugăm să aveţi la îndemână documentele indicate
☐ **Rugăm să pregătiţi următoarele teme:**

☐ Rugăm să pregătiţi următoarele documente:

Întocmit de Sunt de găsit la Telefon Fax	Cu rugămintea de a: ☐ lua la cunoştinţă ☐ confirma telefonic ☐ confirma prin fax

Scanned with OKEN Scanner

Proces-verbal	de la:	Pagina:
Întocmit de:	Ora:	Au fost distribuite copii
Participanți/Departament		

Prioritatea	Activitatea (ce/care?)	Cine	Cu cine	Până când	Obs.	✓

Scanned with OKEN Scanner

T 08

Cu tehnica bradului planificaţi şi atingeţi în mod eficient toate scopurile importante din viaţa dvs. particulară şi profesională

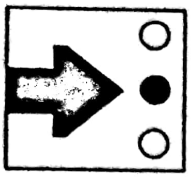
De ce, începând de astăzi, nu trebuie să vă mai irosiţi timpul într-un labirint de sarcini şi activităţi

Ce puteţi face pentru a vă canaliza energiile către atingerea creativă a scopului propus

Cum scăpaţi de capcana timpului îmbunătăţind efectiv organizarea activităţilor dvs.

Listă de control: Stabilirea scopului şi a sarcinilor cu ajutorul tehnicii bradului – pag. T 08/015-016

Scanned with OKEN Scanner



Şeful de departament Dorian M. este obosit şi stresat, copleşit de volumul mare de muncă. Dorian este conştient că această situaţie are drept cauză tendinţa lui de a se pierde în detalii. Tot ceea ce trebuie să facă în viaţa particulară şi profesională îi apare ca un amestec incoerent de sarcini. Modul în care arată masa lui de scris spune totul despre actualul lui stil de lucru: acte acumulate în vrafuri, liste de calcule, statistici, reviste, procese-verbale ale şedinţelor, însemnări făcute la repezeală şi mai multe carnete de notiţe începute, alături de documente importante.

Fără îndoială, Dorian ar fi încântat să menţină totul în ordine, şi asta într-un mod cât mai simplu, însă studiile teoretice pe această temă pe care le-a citit până acum i s-au părut prea abstracte şi depărtate de problemele lui. I-ar trebui ceva mai practic, ceva la care să poată apela fără prea multă bătaie de cap. Ce metodă l-ar putea face stăpân pe situaţie? ●

Poate că şi dvs. aveţi uneori probleme asemănătoare celei care-l macină pe Dorian: evitaţi sau uitaţi să faceţi diferenţa între sarcinile importante şi cele mai puţin importante şi vă desfăşuraţi activităţile într-o ordine întâmplătoare. În acest caz, sarcinile dvs. de lucru se aseamănă unei grămezi de ace de brad, care stau de-a valma, aşa cum au picat din conifer.

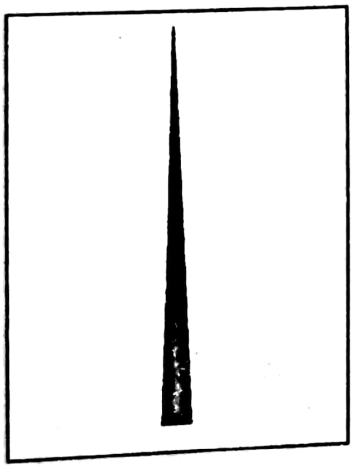
Tehnica bradului nu este utilă doar de Crăciun

Orientaţi-vă rezultatele prin tehnica bradului

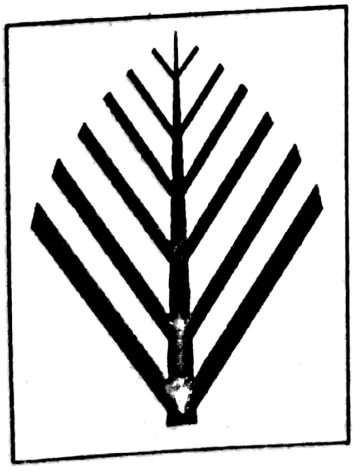
În timp ce la poalele bradului acele stau împrăştiate, pe crengi ele sunt rânduite într-o ordine perfectă, naturală. Folosind această analogie veţi putea:

Scanned with OKEN Scanner

- să vă cunoaşteţi clar scopurile;
- să vă structuraţi în mod ingenios sarcinile şi activităţile menite atingerii scopurilor;
- să vă canalizaţi energiile inteligent şi să nu le mai irosiţi din cauza dezordinii, care este o cumplită răpitoare de timp;
- să priviţi înapoi mulţumit de ceea ce aţi obţinut;
- să aveţi permanent în faţa ochilor legătura dintre scopurile şi sarcinile dvs.

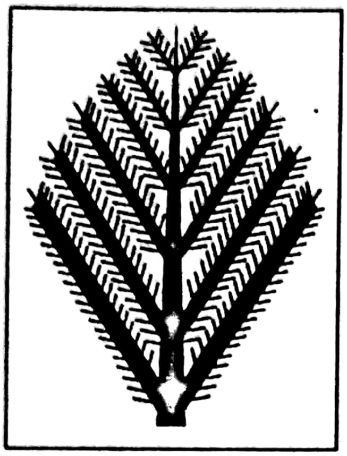


Priviţi mai întâi trunchiul.
El reprezintă scopurile dvs., atât cele din viaţa personală, cât şi cele profesionale.

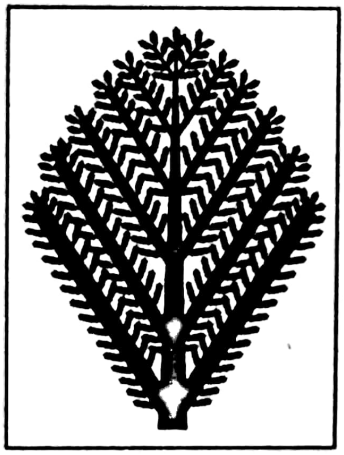


Ramurile indică domeniile sarcinilor care sunt decisive pentru atingerea scopurilor.

Scanned with OKEN Scanner



Ramificaţiile crengilor semnifică acţiunile importante care alcătuiesc diversele domenii de sarcini din perioada respectivă.



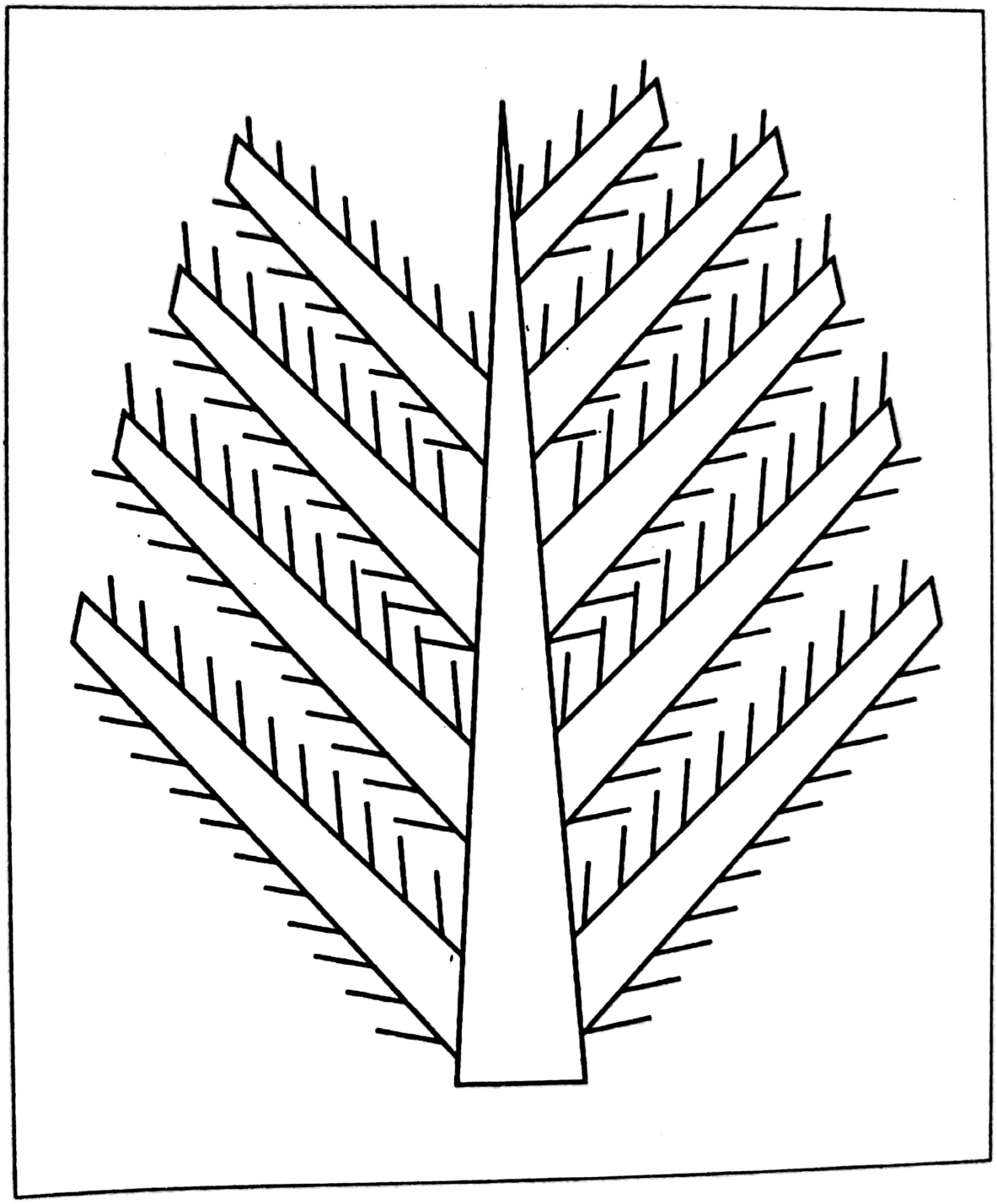
În sfârşit, acele de brad reprezintă multitudinea de detalii, activităţi şi informaţii necesare pentru atingerea fiecărei sarcini.

Alte avantaje majore ale tehnicii bradului

Gândirea pe bază de imagine stimulează munca rapidă

- Prin faptul că lucraţi cu o imagine sunt activate ambele emisfere cerebrale şi aveţi la dispoziţie întreaga capacitate a creierului.
- Lucraţi mai rapid, primiţi mai multe impulsuri cerebrale şi reţineţi mai multe!
- Vă puteţi adapta mai uşor unor situaţii complexe.
- Vă puteţi structura în mod optim notiţele. Veţi fi uimit cât de multe detalii se vor potrivi sistematic pe o anumită ramură!

Scanned with OKEN Scanner



Brad pentru planificarea personală a sarcinilor dvs.

Scanned with OKEN Scanner

Cum utilizaţi tehnica bradului

Gândiţi-vă pentru ce domeniu din viaţa personală sau profesională doriţi să întocmiţi un asemenea arbore al scopurilor şi sarcinilor.

➔ Doriţi să vă configuraţi într-un mod mai armonios viaţa de familie?

➔ Planificaţi să vă construiţi o casă?

➔ Sau vă interesează, în primul rând, eficienţa profesională?

Reprezentaţi punctele de greutate

În funcţie de centrul de greutate, în trunchi pot fi plasate: „familia", „casa nouă" sau „profesia" (domeniu-lider).

Pentru diversele scopuri din viaţa dvs. puteţi desena trunchiuri de brad separate sau puteţi reprezenta într-unul singur atât viaţa privată, cât şi cea profesională.

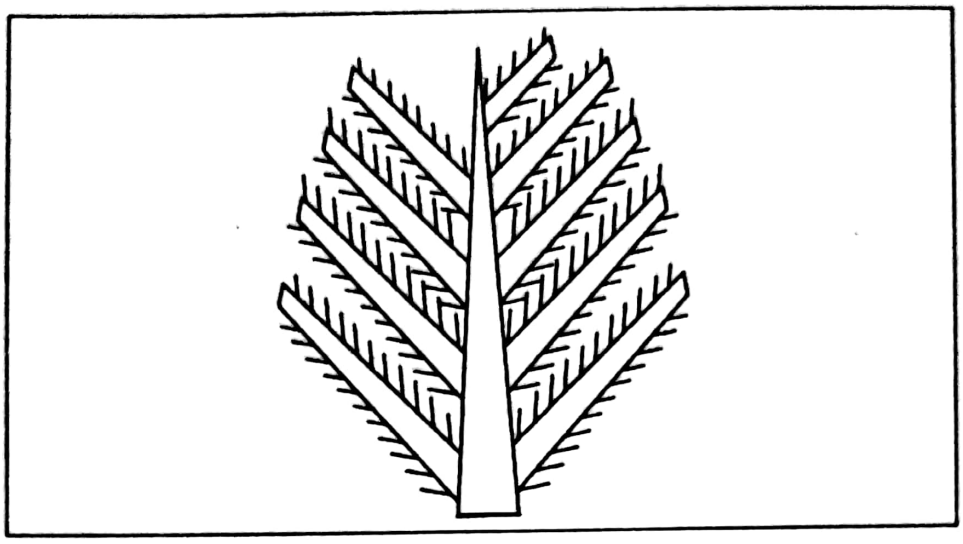
Ramurile: Astfel definiţi domeniile sarcinilor dvs.

Actualizaţi domeniile sarcinilor

După ce v-aţi construit trunchiurile şi v-aţi definit astfel scopurile, chibzuiţi asupra domeniilor sarcinilor dvs. Acestora trebuie să le alocaţi o mare parte din timp şi spre ele trebuie să vă canalizaţi energiile pentru a putea să vă împliniţi scopurile. Dacă vă fixaţi domeniile sarcinilor şi le actualizaţi mereu, puteţi determina permanent ce este esenţial şi ce nu şi, astfel, veţi şti cât timp şi ce resurse trebuie alocate pentru fiecare domeniu de sarcini.

Lăsaţi-vă inspirat de brad! Scrieţi domeniile sarcinilor pe ramurile bradului dvs.-model, rând pe rând. Folosiţi pentru aceasta imaginea de la pag. T 08/005.

Scanned with OKEN Scanner



Limitaţi domeniile

Limitaţi-vă domeniile sarcinilor la cel mult nouă. Nu stabiliţi o ierarhie rigidă, deoarece importanţa domeniilor se modifică în funcţie de împrejurări şi situaţii. Domeniile sarcinilor sunt titluri. Alegeţi substantive şi explicaţi-le cu ajutorul adjectivelor. Verbele vor lipsi.

Definiţi domeniile sarcinilor

Evitaţi termenii generali precum *export, cumpărare, clienţi, reclamă, depozit, colaborator.* Sunt mai indicate: *pieţe noi, preţuri optime de cumpărare, legături puternice cu clienţii, reclamă eficientă, schimbare rapidă a depozitului, atitudine pozitivă faţă de colaboratori.*

La formularea domeniilor sarcinilor ţineţi cont şi de următoarele sfaturi:

Atenţie la 5 sfaturi

- Scrieţi doar cuvintele-cheie. Folosiţi cel mult patru-cinci cuvinte.
- Orientaţi-vă după scopuri! Domeniile dvs. de sarcini trebuie să fie orientate către scopuri, nu către mijloace. Asta înseamnă că pe o „ramură" poate fi un enunţ precum *o bună pregătire a călătoriei,* în una dintre „ramificaţii" poate fi ca enunţ *întâlniri regulate ale conducătorilor de compartimente,* iar în „ace", *rezervarea biletelor de avion.*

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- Gândiţi-vă la toate domeniile de sarcini. Aceste domenii trebuie să cuprindă întreaga dvs. arie de responsabilitate, dar nu şi pe cea a colaboratorilor, colegilor şi şefilor. Aveţi grijă să nu vă depăşiţi competenţele.
- Formulaţi enunţuri explicite. Tuturor colaboratorilor şi colegilor din imediata dvs. apropiere trebuie să le fie clar ceea ce faceţi.
- Delimitaţi cu exactitate domeniile dvs. de sarcini. Nu este util să existe suprapuneri între domeniile sarcinilor.

Utilizaţi şi următorul formular:

Domenii de sarcini (ramuri)	
Ramura 1	
Ramura 2	
Ramura 3	
...	

Verificaţi domeniile de sarcini

Verificaţi dacă domeniile de sarcini formulate de dvs. corespund cerinţelor de la locul de muncă şi scopurilor întreprinderii. Pentru aceasta puteţi folosi următoarele surse de informare:

Documentaţi-vă cu privire la cerinţele locului de muncă

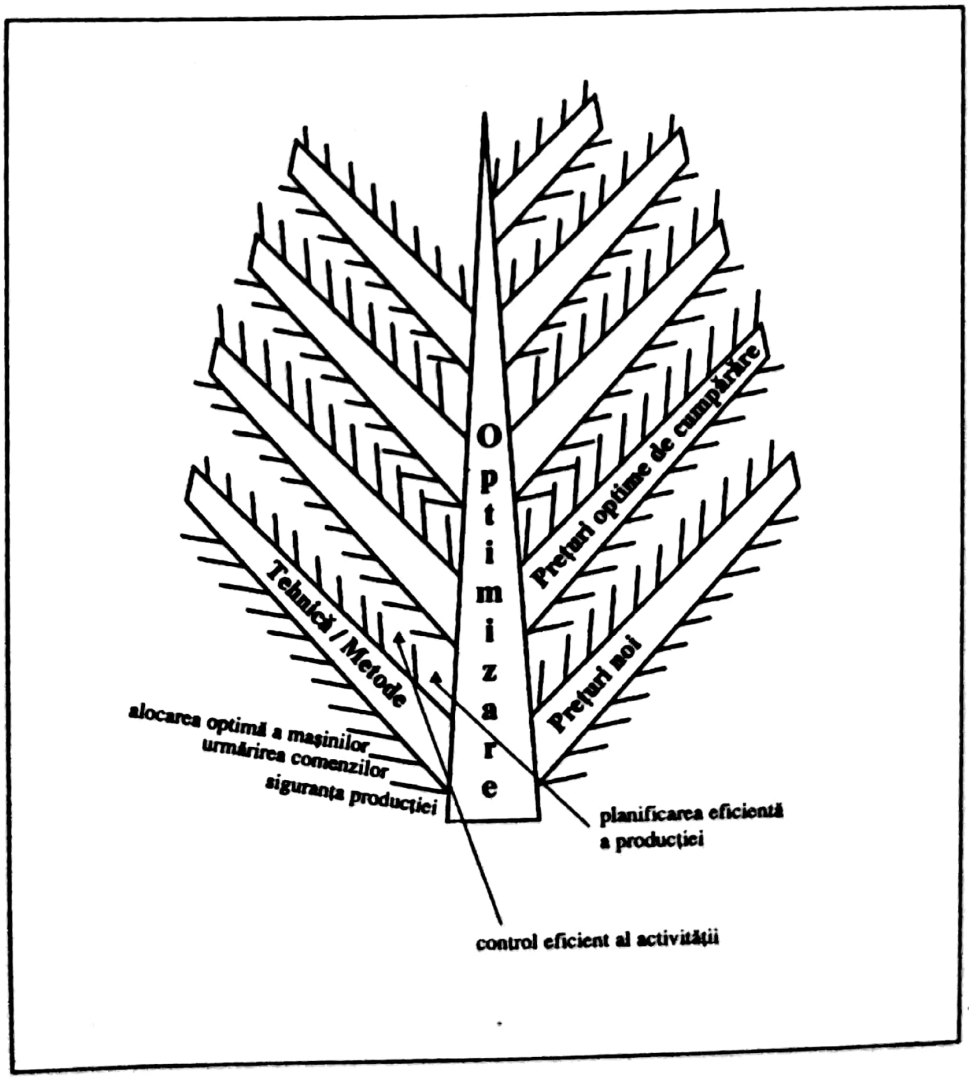
- Descrierea postului dvs.
- Descrierea posturilor colaboratorilor subordonaţi
- Scopurile şi politica întreprinderii
- Planuri pe termen lung
- Descrierea proiectelor
- Descrierea derulării afacerii
- Dialog cu factorii de conducere
- Discuţii cu colegii referitoare la derularea afacerii
- Manuale interne ale întreprinderii
- Hotărâri privind cooperarea întregii organizaţii, cum ar fi manualele de management al calităţii.

Scanned with OKEN Scanner

Ramificaţiile: Domeniile sarcinilor dvs., în detaliu

În condiţiile date, discutaţi domeniile sarcinilor dvs., pe care tocmai le-aţi formulat, cu colaboratorii sau – dacă sunt disponibili – cu superiorii dvs.

Abia când sunteţi sigur că aţi descris într-adevăr toate domeniile dvs. de sarcini (ramuri), întocmiţi o listă a sarcinilor pentru fiecare domeniu în parte. Schiţaţi bradul şi înscrieţi domeniile de sarcini pe ramuri sau utilizaţi formularul din pagina următoare (T 08/010).



RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Atingerea scopurilor prin tehnica bradului

Sarcini (ramuri)		Domeniu			
Nr.	Prio-ritate	Sarcină	Cine	Când	✔

Prioritate: A = urgență; B = fixarea termenului; C = delegare

Scanned with OKEN Scanner

Acum gândiți-vă cine și ce ramificație poate prelua și repartizați diferitele sarcini.

Repartizați unele sarcini

Acele de brad: Fiecare activitate în parte

Acele de brad, care cuprind toate activitățile, operațiile, subpunctele, informațiile și detaliile, le veți prelucra la sfârșit. În mod detaliat trebuie să vă ocupați numai de ramificațiile nerepartizate și de activitățile legate de acestea.

Prelucrați ramificațiile nerepartizate

Model:

Conducătorul unui sector de activitate, Dumitru V., introduce tehnica bradului pentru a-și redefini domeniile sarcinilor profesionale:

Trunchiul de brad reprezintă poziția sa ca șef al sectorului. Crengile bradului reprezintă domeniile sarcinilor sale:

- Formare și perfecționare
- Contabilitate
- Achiziții
- Marketing
- Resurse umane
- Tehnică/producție
- Vânzare/desfacere

În continuare, Dumitru V. stabilește ramificațiile, adică sarcinile pe fiecare domeniu general de sarcini.

Formare și perfecționare

- Necesitatea/scopurile formării
- Metode/medii de formare

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

- Propuneri de formare, ofertanți de seminarii
- Planuri/administrare/buget de instruire
- Sarcini de instruire/training
- Instructori/referenți externi
- Personal ce trebuie instruit
- Perfecționarea cadrelor de conducere
- Perfecționare de specialitate

Contabilitate

- Buget: sistem, control, planificare
- Evidență: debitori/creditori
- Distribuirea lichidităților: debitori, creditori
- Obținerea de capital: surse de finanțare
- Investiții: clădiri, terenuri, mașini
- Impozite, plăți anticipate, modele de optimizare a taxelor
- Devize: garantarea cursului de bursă, scadențe, rapoarte lunare
- Informații pentru conducere: statistici, propuneri, analize
- Revizie internă
- Asigurări: prime, acoperiri, scadențe, cazuri de asigurare
- Casierie: taxe poștale, mâncare, băuturi

Achiziții

- Furnizori: registru, contracte, cultivarea furnizorilor
- Dispoziții: termene, cantități, calitate
- Ofertanți curenți
- Prețuri
- Costuri de achiziționare: expediere (întreprinderi de transporturi, vamă/taxe, curs valutar, restituirea ambalajelor)

Scanned with OKEN Scanner

- Procedee (strategii de cumpărare)
- Siguranța/flexibilitatea venitului
- Controlul calității, controlul intrării mărfii
- Administrarea depozitului: frecvența modificărilor, schimbarea personalului (stabilitate, durată), disponibilitatea articolelor, cheltuieli de depozitare, inventar
- Preluare/depozitare/manipulare
- Expediere/întreprindere de transporturi
- Cheltuieli de depozitare
- Încăperi (inventar/echipament/utilaje: achiziționare, mobilier, întreținere)
- Ambalaje: cumpărare, tip, modele
- Asigurări

Marketing

- Marketing intern: reviste ale firmei, aniversări, informarea colaboratorilor
- Cercetarea pieței: concurență, ponderea pieței, grupuri de interes
- Politica de producție: know-how, sortiment, dezvoltare
- Politica de prețuri: grupuri de interes, piețe, produse, prestări de servicii
- Politica de comunicare; relații cu publicul, publicitate, marcă, medii, raportul asupra afacerii, imaginea firmei
- Politica de distribuție: căi de desfacere, export, piețe, grupuri de interes
- Proiecte/acțiuni: acțiuni referitoare la potențialul de vânzare, jubileuri, lansări de produse
- Planificarea de marketing: planificarea strategică de marketing, marketing operativ

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Resurse umane

- Politica de personal (manualul personalului)
- Planificarea personalului: angajări, concedieri, pensionări
- Evoluţia personalului: factori de conducere, colaboratori
- Modele ale timpului de lucru
- Configurarea locului de muncă: câmpuri de lucru/sănătate/protecţia muncii
- Structura organizatorică/descrierea posturilor
- Administrarea resurselor umane: salarii, pensii, concedii medicale, concedii de odihnă, contribuţii pentru asigurările sociale şi pentru asigurările de sănătate
- Comunicarea internă: sindicat, consilierul întreprinderii, conducerea afacerii – personal ce trebuie instruit, planuri de instruire, discuţii de stimulare, teste de capacitate

Tehnică/producţie

- Producţie: planificare, derulare, control, activităţi, alocarea maşinilor, comenzi de fabricaţie
- Rentabilitate: buget, sistem de salarizare, calcule, statistici, metode de lucru, restrângere, deşeuri
- Maşini, tehnică: achiziţii noi, întreţinere, siguranţa producţiei, reparaţii, service
- Cercetare, dezvoltare, automatizare

Vânzare/desfacere

- Comenzi externe: ţări, statistici, acţiuni, colaboratori
- Clienţi: „Key accounts", proiecte în funcţie de volum şi situaţie per grup de interes
- Pieţe noi: pieţe, clienţi, persoane interesate

Scanned with OKEN Scanner

- Perfecționare vânzători
- Căi de desfacere: comerț, vânzare directă, vânzare personală, reprezentant pentru comerț, medii noi
- Comunicare internă: marketing, control, conducerea afacerii, producție
- Câștigarea de clienți: grupuri de interes, acțiuni

Listă de control: Stabilirea scopului și a sarcinilor cu ajutorul tehnicii bradului

1. Trunchi:

☐ Stabiliți un scop pentru domeniul dvs. privat sau profesional.

2. Ramuri:

☐ Definiți (cel mult nouă) domenii de sarcini pentru atingerea scopului dvs.

☐ Formulați scopurile subsumate domeniilor de sarcini, utilizând întotdeauna cel mult patru substantive și adjective.

☐ Definiți doar domeniile sarcinilor care intră în sfera dvs. de competență.

☐ Verificați dacă domeniile sarcinilor dvs. corespund cu cerințele locului de muncă.

☐ Delimitați cu grijă domeniile sarcinilor dvs. pentru a evita suprapunerile.

Scanned with OKEN Scanner

Atingerea scopurilor prin tehnica bradului

- ☐ Informați-vă colaboratorii și, în funcție de condițiile date, superiorii cu privire la activitățile planificate.

3. Ramificații:

- ☐ Întocmiți o listă cu sarcini pentru fiecare domeniu de sarcini.
- ☐ Stabiliți care sarcini și cui vor fi repartizate.

4. Ace:

- ☐ Expuneți toate activitățile organizatorice pentru fiecare sarcină în parte.

Scanned with OKEN Scanner

T 15

Ce puteți face pentru a conduce discuția în direcția dorită

10 sfaturi pentru pregătirea unei convorbiri – pag. T 15/008

Cum puteți negocia cu succes prin telefon

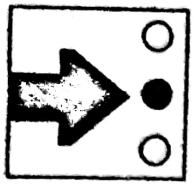
Antrenamente pentru a fi concis – pag. T 15/012

Cum puteți întrerupe inteligent apelurile nedorite – pag. T 15/013

Cum mai poate arăta o listă cu numere de telefon

Lista dvs. de control – Convorbiri telefonice optime – pag. T 15/018

Scanned with OKEN Scanner



Robert îşi petrece o mare parte din timp la telefon. Tocmai vrea să sune la un angajat al său de la departamentul de publicitate pentru a afla o informaţie urgentă. Dar târâitul telefonului îl opreşte din intenţie. La celălalt capăt al firului, un partener de afaceri enervat îşi începe pledoaria cu: „Domnule, e o adevărată problemă să dau de dvs.... !". După câteva fraze împăciuitoare, se trece la motivul apelului. Partenerul de afaceri vorbeşte, vorbeşte, iar Robert începe să se enerveze pentru că pe masă are programări importante şi urgente. La o a doua încercare află de la alţii că angajatul său nu este de găsit. Căutarea continuă. Pentru a folosi timpul de aşteptare, dă telefon unui furnizor, telefon pe care, de fapt, îl programase pentru ziua următoare. Are loc o discuţie aprinsă. După ce pune receptorul în furcă îşi aminteşte că a uitat să abordeze un aspect foarte important. După o oră, Robert reuşeşte să ia legătura cu angajatul său care, evident, habar n-are de vreo discuţie telefonică ultraimportantă... ●

Telefonul – blestem sau binecuvântare

Trei premise

Imaginaţi-vă că telefonul s-ar fi inventat abia ieri: fără complicatele negocieri în scris, fără drumuri interminabile dintr-un capăt în celălalt al firmei. Azi economisiţi o grămadă de timp în situaţiile în care doriţi să primiţi sau să transmiteţi informaţii angajaţilor sau clienţilor.

Acum beneficiaţi de această invenţie fenomenală. Invenţie care vă răpeşte timpul, vă deranjează când vă e lumea mai dragă sau care sperie uneori câte un client.

Apelul dvs.

Folosirea telefonului vă aduce următoarele avantaje:

- rapiditate
- legături directe
- comoditate

Scanned with OKEN Scanner

Din păcate, telefonul are şi unele dezavantaje pe care sunteţi nevoit să le acceptaţi, atunci când doriţi mai mult decât un schimb de informaţii. Spre deosebire de discuţiile „faţă în faţă", în convorbirile telefonice se pierd nişte componente importante ale comunicării:

- limbajul corpului, mimica, gestica
- prezenţa optică, fizică.

Sunteţi apelat

Reproşuri la întâmpinare

Sună telefonul. Din păcate, pentru mulţi apelanţi sună zadarnic. Vă sunt cunoscute următoarele plângeri ale celor care doresc să comunice telefonic?

- „La voi nu răspunde nimeni niciodată!"
- „Angajaţii centralei dvs. telefonice habar n-au cui să dea legătura!"
- „Trebuie să formez mai multe numere pentru a putea vorbi cu cine vreau de fapt!"
- „A fost nevoie de cinci legături intermediare, până să primesc legătura cu dvs.!"
- „Nimeni nu este săritor!"
- „Nimeni nu ştie nimic!"

Pornind de la asemenea întâmpinări, cu siguranţă nu veţi fi prea încântat să încheiaţi vreo afacere sau să construiţi vreun parteneriat cu cei pe care aţi încercat să-i contactaţi prin telefon.

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Ce puteți face pentru a conduce discuția în direcția dorită

Întâmpinarea telefonică a clientului – cartea dvs. de vizită

Rezolvarea începe din centrala telefonică a firmei. Pentru client nu este suficientă o voce telefonică plăcută. Întrebarea „ce aș putea transmite colegului (șefului) meu?" ar întregi buna imagine a societății dvs.

În general este valabilă ideea că nu cel care sună trebuie să roage să i se facă legătura sau să i se transmită un mesaj, ci angajatul dvs. este obligat să-și ofere serviciile. Acesta este un prim pas pentru o apreciere pozitivă. Cel care sună nu simte în nici un fel vreo aluzie că ar deranja, ci se vede tratat ca o persoană serioasă, importantă, iar în acest fel va trata și problemele discutate cu dvs.

Stabiliți liniile directoare

Faceți cunoscut fiecărui angajat că persoana care sună „vede" în fiecare angajat un partener de discuție, vede imaginea societății sale. Astfel marcați prima „bilă albă" pentru realizarea unui contract sau adjudecarea unei comenzi.

Angajații dvs. trebuie să dețină informații despre:

Ce trebuie să știe angajații dvs.

- persoana care ar putea avea cunoștințele necesare pentru a rezolva problema ridicată de interlocutor;
- limitele competențelor, ce decizii pot lua pe propria răspundere.

Sarcinile angajaților dvs.

Pentru ca întâmpinarea telefonică a unui client să fie plăcută, angajații dvs. vor trebui să preia următoarele sarcini:

- „Planificarea termenelor", pentru a putea da, după caz, informații despre dvs.;

Scanned with OKEN Scanner

- „Fişier – Info", pentru a vi se transmite informaţii complete şi corecte;
- „Locţiitori competenţi", pentru a vă înlocui absenţa;
- „Persoane de contact", pentru a face corect legăturile telefonice;
- „Intermediari" prietenoşi, care să preia apelurile (cu solicitudine), atunci când nu doriţi să fiţi deranjat.

Cum puteţi transmite în siguranţă informaţiile

Atât dvs. cât şi persoanele care pot oferi informaţii nu sunteţi disponibili în orice moment la telefon. Pentru acestе cazuri, apelurile care se primesc trebuie notate atent şi transmise.

Trebuie să aveţi în vedere dotarea biroului dvs. şi a angajaţilor dvs. cu materiale pentru notiţe care să prezinte siguranţa transmiterii informaţiilor. Renunţaţi la faimoasele post-it-uri galbene. „Primejdiile galbene" prezintă pericolul de a fi uitate sau pierdute.

Următoarele lucruri trebuie neapărat respectate:

- scrierea corectă a numelui firmei şi a celui care a sunat;
- cum poate fi găsit respectivul (de când, până când şi unde);
- numărul de telefon şi cel de fax;
- ora la care s-a primit apelul;
- numele celui care a răspuns (important în eventualitatea unor nelămuriri);
- motivul apelului telefonic;
- înţelegerea făcută în ceea ce priveşte modul de derulare a evenimentelor şi remarca dacă a existat sau nu o înţelegere în acest sens.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu de formular pentru notițe telefonice

Memo/Notițe telefonice	
Data:	Preluat de:
Ora:	Pentru:
Apel de la:	
Numărul de contact:	
☐ Va reveni cu un telefon	
☐ Roagă să fie contactat	☐ urgent ☐ după caz
Subiectul apelului:	Soluție:
Răspunsul așteptat de la:	Rezolvat de: la data:

Scanned with OKEN Scanner

Dar se poate şi astfel:

Bifarea simbolurilor – mijloc de notare rapidă

Notiţă telefonică pentru:
de la Dna/Dl:
Firma:
Telefon:
Fax:

Data:
Ora:
Preluat de:
Răspuns aşteptat de cel care a sunat:
la data: ora:

Mesaj:

RENTROP & STRATON

Aceasta este o altă prezentare a unei notiţe telefonice.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă dvs. sunteţi cel care sună

Atunci când dvs. daţi telefon ştiţi că e foarte posibil să-i deranjaţi pe cei de la celălalt capăt al firului. Întrebări sau scuze de genul „Poate aveţi un moment liber..." sau „Sper că nu deranjez" sunt inutile. Pregătiţi discuţia foarte bine pentru a evita asemenea momente. Furaţi cât mai puţin din timpul celui pe care l-aţi apelat şi discuţiile dvs. telefonice vor fi pe cât de scurte, pe atât de eficiente.

10 sfaturi pentru pregătirea unei convorbiri

Informaţi-vă înainte

- Adunaţi toate informaţiile pe care le puteţi obţine despre interlocutor. Nu este suficient să cunoaşteţi doar numele, ci aveţi nevoie şi de funcţie, de puterea de decizie pe care o are respectivul partener de discuţie. În acest fel evitaţi „întrebările intermediare" şi veţi avea o poziţie mai bună în cadrul discuţiei.

Planificaţi introducerea

- Stabiliţi-vă o structură după care să vă ghidaţi în discuţiile telefonice. Aceasta ar trebui să conţină o scurtă auto-prezentare, precum şi o versiune concisă a scopului apelului. Prin aceasta economisiţi timp şi imprimaţi o atitudine pozitivă discuţiei.

Subliniaţi avantajele

- Cu siguranţă, cel care este sunat va fi întrerupt dintr-o anumită activitate. De aceea subliniaţi repede avantajele pe care le va avea în urma discuţiei cu dvs. Va putea în acest fel să-şi dea seama mai repede de situaţia prezentată, de poziţia dvs. şi de poziţia lui în contextul prezentat. În acest fel, gândurile lui se vor comuta complet asupra dvs. În afară de aceasta economisiţi timp, în cazul în care vă daţi seama că aţi găsit, de fapt, partenerul potrivit de discuţie.

- Pregătiţi-vă pentru posibilele obiecţii ale partenerului dvs. Astfel nu veţi fi luat prin surprindere de anumite întrebări

Scanned with OKEN Scanner

Gândiţi-vă la posibilele obiecţii

şi nu o să pierdeţi timpul cu găsirea şi formularea unor argumente care se abat de la subiect. Veţi avea, din acest punct de vedere, mintea limpede şi veţi putea conduce discuţia aşa cum aţi gândit-o.

Pregătiţi întrebări

- Pregătiţi-vă întrebările pentru a afla dorinţele, condiţiile sau problemele partenerului dvs. de discuţie. Aici este valabil următorul motto: „Cel care întreabă conduce".
  Dacă ştiţi ce doriţi să întrebaţi, atunci nu va trebui să căutaţi insistent anumite întrebări în timpul discuţiei.

Alegeţi timpul şi ora potrivite

- Alegeţi momentul potrivit pentru a suna. De exemplu, lunea dimineaţa este nefavorabilă, pentru că, de cele mai multe ori, sunt programate şedinţe. În general se recomandă perioada dintre orele 8^{30} şi 11^{00} sau 14^{30} şi 16^{00}. Liber-profesioniştii pot fi sunaţi şi mai târziu.
  Cele mai bune perioade le stabiliţi pe baza propriei experienţe, când ştiţi – în general – cu cine, unde şi când puteţi lua legătura. Dvs. sunteţi singurul care poate aprecia valoarea unui partener, pentru a nu vă risipi timpul şi energia cu discuţii telefonice sterile.

- Pregătiţi-vă şi sortaţi toate actele necesare, puneţi-le la îndemână. Acestea încep de la ultimul schimb de corespondenţă şi se termină cu programul activităţilor dvs. (agenda), pentru stabilirea contactului următor.

Definiţi-vă ţelurile

- Definiţi scopurile pe care doriţi să le atingeţi. Poate fi un ţel minim, de exemplu dorinţa ca partenerul de discuţie să vă cunoască produsul şi pentru aceasta să vă oferiţi să trimiteţi documentele aferente. Poate fi şi un ţel mai important: semnarea unui contract de vânzare. Definirea ţelului vă împiedică să puneţi în discuţie teme auxiliare în defavoarea ţelului principal, a cărui dezbatere se va scurta. Nu este permis un al doilea apel cu baza de pornire „Am uitat complet...".

Scanned with OKEN Scanner

Planificați finalul discuției

- Chiar și sfârșitul discuției trebuie planificat, mai ales dacă nu aveți suficientă rutină. Prima impresie are același efect ca și ultima și stăruie în memoria partenerului de discuție.

Vorbiți „încălzit"

- Înainte de a discuta afaceri importante, antrenați-vă (vorbiți pentru a vă „încălzi"), în timp ce dați câteva telefoane neesențiale. Nici un sportiv nu pornește neîncălzit în lupta pentru câștigarea unei medalii. Riscul accidentării ar fi mult prea mare. De ce să porniți cu acest risc într-o discuție importantă? Pe lângă consecințele în planul afacerilor trebuie luate în calcul și efectele negative pe care discuția le va avea asupra dvs. și care e bine să fie evitate.

Cum puteți negocia cu succes prin telefon

„Numele meu este Bond, James Bond"

- Când salutați gândiți-vă că cel de la capătul firului își spune numele, dar gândul lui este încă la activitatea din care l-ați întrerupt. De aceea lăsați să treacă puțin timp între formula de salut de „Bună ziua" și prezentarea dvs. De exemplu, „Bună ziua – pauză – numele meu este...". S-a dovedit a fi mai de efect rostirea numelui de familie, mai întâi, iar pe urmă repetarea numelui împreună cu prenumele. Astfel, numele dvs. va fi remarcat mai repede, iar spunându-vă și prenumele imprimați o atmosferă mai personală discuției.
  Nu combinați fraza de salut cu numele firmei de care aparțineți și care, foarte probabil, are un nume interminabil. Această abordare înseamnă a-l determina pe partenerul dvs. de discuție să pună întrebări.

Doar vocea este prezentă

- Nu uitați că doar vocea și limbajul își fac efectul. Un ritm prea accelerat, un timbru monoton, o exprimare pripită, monosilabică pot conduce la neînțelegeri. De multe ori, frazele lungi sunt înțelese greșit și sunt nece-

Scanned with OKEN Scanner

sare întrebări. Vorbiţi coerent, accentuaţi subiectele, punctele principale, limitaţi-vă la propoziţii simple.

Expuneţi, explicaţi în imagini

- În cazul negocierii telefonice lipsesc documentele care, în mod normal, sprijină conversaţia. De asemenea, vă lipseşte şi gesticulaţia cu ajutorul căreia explicaţi de obicei. O expunere bogată în imagini expresive v-ar putea ajuta în cazul convorbirii telefonice.
  Nu spuneţi „Suprafaţa necesară este de 7.350 mp", ci „Suprafaţa de care avem nevoie corespunde aproximativ mărimii unui teren de fotbal".
  Dacă va trebui să repetaţi, folosiţi alte cuvinte şi alte imagini. Desigur, trebuie să aveţi pregătite şi măsurile exacte.

Verificaţi dacă informaţiile au fost corect înţelese

- Câteodată este necesar să explicaţi situaţiile complicate. În acest caz ar trebui să adresaţi întrebări partenerului pentru a vă asigura că acesta a înţeles exact tot ce i-aţi explicat. Nu vă subordonaţi însă partenerul spunând: „Sper că m-aţi putut urmări...", ci spuneţi: „Ce părere aveţi...?" sau „Cum vedeţi dvs. situaţia aceasta...?".

Însumaţi rezultatele

- Pentru a reverifica subiectele discutate, faceţi la sfârşit o recapitulare a rezultatelor discuţiei. Dar nu vă plasaţi partenerul pe un plan inferior spunându-i „Pentru a fi sigur că aţi priceput totul...", ci rămâneţi neutru şi faceţi o observaţie de genul: „Daţi-mi voie să recapitulez punctele asupra cărora am căzut de acord".

Cum vă pregătiţi convorbirile telefonice

Încheiaţi orice discuţie cu un motiv pentru păstrarea contactului

- Orice contact telefonic trebuie să se încheie cu un motiv pentru păstrarea relaţiei. Lăsaţi fără răspuns unele întrebări de detaliu, deoarece nu puteţi şti totul. Dacă sunaţi din nou clientul, atunci spuneţi că referitor la

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

contract trebuie clarificate, în favoarea lui, anumite întrebări. Astfel, convorbirea va fi acceptată și nu i se va părea deranjantă.

Cum reluați firul convorbirii

- Pregătirea unei convorbiri constă și în notarea lucrurilor deosebite care au rămas nerezolvate și care privesc ambele părți. Chiar și remarcile personale ale interlocutorului este bine să le notați, de exemplu, ziua de naștere a fiicei sau sfaturi pentru petrecerea concediului următor.
  La convorbirea următoare nu vă va fi atât de greu să reînnodați discuția, ci veți putea intra în amănuntele care au rămas în memorie. Nu uitați ca, în timpul răspunsurilor date vechilor întrebări, să stârniți altele noi. Și aceasta pentru că aveți nevoie, în continuare, de motive pentru a păstra legătura.

- Notați-vă, imediat după convorbire, ce trebuie urgent îndeplinit de dvs. sau de angajații dvs.

Antrenamente pentru a fi concis

Regula celor 30 de secunde

- Cine nu cunoaște acei „palavragii" care vorbesc mult prea mult, înainte de a ajunge la esență. Dacă monologați la telefon mai mult de 30 de secunde (și 30 de secunde trec repede), atunci tăiați puțin din răbdarea partenerului dumneavoastră. Dacă nu doriți să deveniți un palavragiu, faceți următoarea probă:

Fiți scurt („keep it small and simple")

Încercați să formulați mesajul, să spuneți tot ce este important pentru celălalt, în 30 de secunde. Această formulare o înregistrați pe o casetă audio pentru a vă controla. Dacă textul este prea lung va trebui să îl scurtați. Nu încercați însă să concentrați „discursul" vorbind mai repede decât normal.

Scanned with OKEN Scanner

Dați telefon folosind un cronometru

- Dat fiind faptul că omul nu este dotat de la natură cu simțul timpului, nu vă rămâne decât să vă școliți acest „al șaselea simț". Așezați lângă telefon un ceas (cronometru) pe care îl porniți la începutul convorbirii și îl programați să vă avertizeze la expirarea timpului fixat de dvs. Încercați să vă încadrați în acest timp, care poate fi de exemplu de 7 minute (aceasta depinde de dvs.). Dacă nu v-ați atins scopul în acest timp, analizați motivele și încercați din nou la următoarea convorbire.

Autocontrol permanent

- Ca la orice muncă de rutină, și în cazul telefonului folosit des, după o vreme, apar efecte nedorite, ticuri, expresii șablon etc. Din acest motiv, din când în când, trebuie să vă verificați critic convorbirile telefonice.

- Lăsați colegii să vă asculte convorbirile telefonice, iar la sfârșitul dialogului cereți-le părerea. Ce le-a plăcut? Unde ați fost clar sau neclar în expunere? Ați evitat frazele lungi?
  Faceți-vă un punctaj (cu minus și plus) și luați în considerare acest punctaj la pregătirea convorbirii următoare. În acest fel veți găsi formula optimă a unei convorbiri telefonice.

Și un casetofon poate fi util

- În cazul în care nu puteți cere ajutorul unui coleg, ajutați-vă singur, folosind înregistrarea convorbirii.

Cum puteți întrerupe inteligent apelurile nedorite

Cu siguranță, știți „pe propria piele" că mulți vă consumă inutil timpul și uneori devin chiar obositori. Cum puteți pune capăt discuțiilor de lungă durată, fără a vă jigni partenerul de discuție?

Scanned with OKEN Scanner

Nu dați tuturor numărul liniei dvs. directe

→ Folosiți-vă posibilitatea de filtrare a apelurilor. Aceasta înseamnă că linia directă nu se cunoaște în general și nu este accesibilă oricărui angajat. Mai mult, cereți secretarei dvs. să se intereseze mai întâi asupra motivului apelului, să vi-l comunice și numai după acceptul dvs. să vă facă legătura.

Stabiliți durata discuției

→ Conveniți de la început cu partenerul de discuție cât timp aveți la dispoziție, durată pe care să o și respectați. Dacă, la sfârșit, amintiți de convenția inițială, veți avea înțelegere.

Exemplu: „Pe moment sunt foarte presat de timp. Dacă sunteți de acord, putem vorbi, totuși, cinci minute. Dacă nu, am putea fixa o altă dată pentru discuție." Spre sfârșitul duratei fixate, puteți folosi o formulă ca: „Ne-am înțeles la cinci minute. Am putea pune punct acum, iar pentru restul temelor să stabilim o altă dată?" ●

Verificați importanța subiectelor

→ Întrebați-vă interlocutorul care ar fi punctele importante de discutat. Dacă vi se pare a fi interesant pentru dvs., discutați acele subiecte. Dacă aceste lucruri nu se potrivesc planului dvs. de lucru și dacă discuția vi se pare neinteresantă, propuneți o altă dată.

Exemplu: „Am foarte puțin timp la dispoziție în momentul acesta. Spuneți-mi, vă rog, pe scurt care sunt subiectele principale. Eventual să amânăm discuția." ●

Dacă cel care a sunat începe să se abată de la subiect, atenționați-l, exprimați-vă propria părere. De exemplu: „Am înțeles din discuția de până acum că..., dar pentru această discuție nu am timp acum."

Scanned with OKEN Scanner

Nu sunteți casă de binefacere

→ Impuneți să vi se prezinte pe scurt despre ce este vorba și faceți mai departe legătura celui care v-a apelat cu angajatul în măsură să-i rezolve problema. Aceasta pentru că, de multe ori, numai după ce aflați despre ce este vorba, puteți ști cine este, de fapt, răspunzător în problema respectivă. Nu vă sfiiți să dați mai departe legătura, pentru că dvs. nu sunteți casă de binefacere.

Exemplu: „Dacă v-am înțeles corect este vorba de .... . Pentru această problemă vă pot face legătura cu domnul/doamna care vă poate ajuta în continuare." ●

Spuneți neapărat numele și eventual și funcția celui căruia îi intră în atribuții problema respectivă. Astfel veți evita impresia că vreți să scăpați cât mai repede de interlocutor.

Faceți rezumatul subiectelor discutate

→ Tehnica rezumatului este un mijloc testat și care dă rezultate în încercarea de a reveni la tema principală a unei discuții. Prin aceasta arătați că ați ascultat, iar în același timp forțați la autodisciplină pe celălalt pentru că, în mod sigur, el își va da seama că va trebui să fie mai scurt.

Exemplu: „Doresc să repet pe scurt ce s-a discutat până acum, pentru a fi sigur că v-am și înțeles corect..." ●

Așteptați să vă vină rândul („gură de aer")

Altă soluție pentru a readuce interlocutorul la „ordine": Găsiți o pauză de vorbire la celălalt. Oricine, chiar și cel al cărui debit verbal este redutabil, va avea nevoie să tragă o gură de aer în piept. Această mică pauză poate fi șansa dvs.

Fiți activ

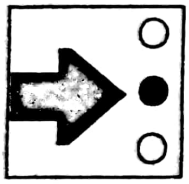
Unii vorbitori nu se exprimă clar și concis. Aceasta ar însemna să se consume prea mult timp pentru explicații. În acest caz, luați inițiativa. Faceți un rezumat și puneți o întrebare cheie, pentru a concretiza discuția.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Un furnizor explică neclar problema contractului încheiat cu firma dvs. Imediat după ce ați înțeles care este motivul pentru care ați fost sunat, preluați conducerea discuției: „Dacă v-am înțeles corect, asta înseamnă că nu veți putea livra la timp marfa. Vreți, deci, să știți dacă pot accepta o amânare". ●

Sunt permise minciunile de nevoie

→ De multe ori, în ciuda măsurilor retorice de a scurta o discuție, interlocutorul nu se lasă întrerupt. El nu-și dă seama că, de fapt, dvs. nu aveți timp disponibil pentru a da amploare discuției. În această situație nu mai ajută decât un singur lucru: scoateți din „lada scamatorului" cea mai cunoscută minciună de nevoie.



Țineți la o anumită depărtare receptorul și adresați-vă unei persoane inexistente: „Vă mulțumesc pentru că mi-ați amintit de întâlnire, eu termin imediat". Puteți chiar să inventați o întâlnire și să rugați să fiți înțeles (scuzat) că trebuie să întrerupeți discuția din acel moment. Tot pentru întreruperea unei discuții este bună și observația că pe o altă linie așteaptă cineva să vă vorbească. La acest capitol, fanteziei dvs. nu i se impun limite.

Cum mai poate arăta o listă cu numere de telefon

După toate probabilitățile, vă păstrați adresele și numerele de telefon după unul dintre cele trei sisteme clasice:

- Arhivați cărți de vizită în ordine alfabetică într-o agendă pentru cărți de vizită.
- Notați datele despre un client în agendă sau PC, în ordine alfabetică, după numele persoanei de contact.
- Adunați datele clienților în agendă sau calculator, în ordine alfabetică, după denumirea firmei.

Scanned with OKEN Scanner

Reorganizați-vă agenda cu numere de telefon

Ce vă faceți dacă aveți un lapsus – nu vă mai amintiți nici numele persoanei de contact și nici cel al firmei, dar aveți nevoie de numărul de telefon?

Datele pe care le păstrați sunt, de regulă, legate de anumite împrejurări în care v-ați întâlnit sau ați discutat cu persoana respectivă. De exemplu ați luat amândoi parte la un concurs de specializare.

Vă mai amintiți?

Tocmai asemenea informații „marginale" sunt cele pe care le uitați, de obicei. Rezultatele actuale ale neuropsihologiei dovedesc că ne amintim mai degrabă de persoane în anumite situații sau în anumite contexte. Ne amintim gândind asociativ. Gândirea face anumite asociații și conexiuni.

Evenimentele vă ajută în căutarea unui nume

Dacă doriți să folosiți cunoștințele dvs., asta înseamnă pe de o parte că veți păstra în continuare adresele în ordine alfabetică, iar pe de altă parte veți scrie numele persoanei, dar și evenimentul care vă leagă de acea persoană.

În felul acesta puteți găsi, de exemplu, la capitolul „Crăciun 1994/Concertul de la miezul nopții", un indiciu că la acea sărbătoare v-ați întâlnit un vechi coleg de armată, a cărui adresă o căutați din motive profesionale, dar și personale. Întrebarea care se mai poate naște: „Cine a mai fost prezent la acel eveniment?" Acest criteriu suplimentar de căutare vă va scuti de sâcâitorul efort de readucere aminte, scurtând acțiunea de căutare.

9 Cum să vă arhivați numerele de telefon

Un registru de telefoane puțin mai altfel

Arhivați-vă numerele de telefon în următoarele moduri:

- în ordine alfabetică după nume
- în ordine alfabetică după firmă
- în ordine alfabetică după evenimente sau alte situații datate (cu trimitere la firme sau nume)

RENTROP & STRATON

Scanned with OKEN Scanner

Listă de control – Convorbiri telefonice optime

■ Pregătirea

☐ Ce vreau să aflu despre persoana respectivă:

Nume _____

Funcţia _____

Importanţa persoanei respective pentru mine _____

_____

_____

Unde îl pot găsi _____

Numărul de telefon _____

Număr de fax _____

☐ Ce urmăresc prin acest telefon?

_____

_____

☐ Care este scopul meu minim?

_____

_____

☐ Care este scopul meu maxim?

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner

☐ De ce sun (foloasele pentru alţii)?

☐ Care este rezumatul a ceea ce vreau să prezint?

☐ Cu ce să încep (introducerea)?

☐ Cum îmi argumentez scopul?

☐ Ce obiecţii trebuie să iau în calcul?

☐ Cum întâmpin aceste obiecţii?

☐ Când ar fi mai bine să sun?

Scanned with OKEN Scanner

☐ Care sunt documentele de care am nevoie?

_____

_____

☐ Cum închei discuția? _____

_____

_____

■ Rezultatele

☐ Ce am obținut?

_____

_____

_____

☐ Ce trebuie să transmit mai departe?

_____

_____

_____

Scanned with OKEN Scanner